

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Employee Selection and Adaptation Process in a Chosen Organization

Student:

Markéta Rašková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Markéta Rašková**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Employee Selection and Adaptation Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky při zpracování této bakalářské práce. Poděkování patří také panu Vratislavu Vackovi, řediteli společnosti VTC, a.s., za jeho vřelý přístup a odbornou pomoc při zpracování této bakalářské práce.

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma *Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci*, včetně Příloh 1, 3, 5, 6 a 7 vypracovala samostatně. Přílohy 2 a 4 mi byly poskytnuty vedením společnosti VTC, a.s. Použitou literaturu a další podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu zdrojů.

V Ostravě dne 9. května 2014



Markéta Rašková

OBSAH

1	ÚVOD	4
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ	6
2.1	Koncepce řízení lidských zdrojů	6
2.2	Personální optimalizace	7
2.3	Personální činnosti	8
2.4	Získávání zaměstnanců	8
2.5	Výběr zaměstnanců	10
2.5.1	Kritéria výběru zaměstnanců a hodnocení uchazečů	10
	o zaměstnání	10
2.5.2	Metody výběru zaměstnanců	13
2.5.3	Diskriminace při výběru zaměstnanců	19
2.5.4	Administrativní procedury	20
2.5.5	Hodnocení procesu výběru zaměstnanců	21
2.5.6	Role účastníků výběrového procesu	22
2.6	Adaptace zaměstnanců	22
2.6.1	Obecná charakteristika adaptace člověka	23
2.6.2	Typy adaptace zaměstnanců	23
2.6.3	Průběh adaptačního procesu	25
2.6.4	Metody adaptace zaměstnanců	26
2.6.5	Vyhodnocení adaptačního procesu	28
2.6.6	Role účastníků adaptačního procesu	28
3	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	30
3.1	Prezentace zvolené organizace	30
3.2	Analýza lidských zdrojů ve vybrané organizaci	30
3.3	Personální činnosti ve vybrané organizaci	31
4	ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI	32
4.1	Popis a analýza stávajícího stavu procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci	32
4.1.1	Získávání zaměstnanců	32
4.1.2	Výběr zaměstnanců	32
4.1.3	Přijímání a adaptace zaměstnanců	34
4.2	Aplikace další analytické metody	36
4.2.1	Dotazníkové šetření	36
4.3	Interpretace zjištění	48
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	51
6	ZÁVĚR	58
	Seznam použité literatury	60
	Seznam zkratk	62
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 ÚVOD

Každý subjekt na kterémkoli trhu chce být úspěšný a těžit peníze. Jedním z hlavních cílů podnikatelské činnosti je dosažení firemní konkurenceschopnosti. Abychom byli úspěšní a dosáhli kvalitní konkurenceschopnosti, musíme dosahovat vysoké produktivity práce a tlačit na výkon společnosti. Proto na trhu budou poraženi ti, kteří nebudou mít správnou výkonnost a naopak z vítězství se budou radovat nejméně výkonnější společnosti.

Významnou podmínkou dosahování kýženého výkonu je formulace firemní strategie. Vedení organizace musí při formulaci strategie zvažovat podnikové silné a slabé stránky, hodnotit příležitosti a hrozby, v rámci těchto zvažovat rizika a zejména konkurenci, která dnes není jiná, než globální. Tato konkurence je opravdu obrovská a firmy ji musí neustále monitorovat a tzv. „nezaspat“. Otázkou strategie se musí zabývat nejen velké, ale i malé a střední podniky. Mezi jiné faktory úspěšnosti se řadí orientace na zákazníka. Zde je nutnost marketingového myšlení. Nachází se tady prostor pro řešení cen produktů ve vztahu k jejich kvalitě. Produkty musí být kvalitní, jejich cena musí pokrýt náklady a přinést hodnotu navíc, ziskovou marži.

Lidská práce je nejdůležitější výrobní faktor, neboť lidé jsou hybateli věcí. S dosahováním vysoké produktivity práce, která je nezbytná pro udržení se na trhu, popřípadě růst firmy, nesouvisí nic jiného než lidský faktor. Z tohoto můžeme odvodit, že řízení lidských zdrojů má v podniku veliký význam. Pro každou organizaci je žádoucí vytvořit dobrou personální strategii. Ta vychází z firemní strategie a podporuje ji, snaží se dosáhnout jejího cíle.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit proces výběru a adaptace zaměstnanců na základě jeho analýzy, doporučit lepší řešení procesu výběru zaměstnanců a navrhnout postup procesu řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s. Účelem této práce je objasnění si důležitých faktů pomocí vhodné literatury a následné uplatnění těchto poznatků v podnikové praxi. Právě kontakt s reálnou organizací se jeví jako velice přínosný. Autorka této práce očekává, že prostřednictvím spolupráce s konkrétní organizací bude obohacena o cenné znalosti a nové vědomosti.

Metodika a metody

Před zahájením vypracování této bakalářské práce musí být zvoleno téma a vybrána organizace, ve které bude probíhat aplikace metod bakalářské práce. Prvním krokem při psaní této bakalářské práce bude shromáždění teoretických poznatků týkajících se zvoleného tématu. Pro účely shromáždění teoretických poznatků bude čerpáno z odborných publikací

české a zahraniční literatury a souvisejících zákonů. Druhým krokem bude zpracování teoretických poznatků. Metodami, které budou použity pro účely zpracování, jsou **analýza, syntéza a komparace**. Problematika procesu výběru a adaptace zaměstnanců bude analyzována z pohledu různých autorů dle jejich publikací. Pomocí metody komparace budou srovnávány názory těchto jednotlivých autorů na problematiku. Ze zjištěných informací pak budou pomocí syntézy zpracována teoretická východiska této bakalářské práce. Třetím krokem této bakalářské práce bude provést charakteristiku zvolené organizace. Charakteristika organizace bude provedena na základě analýzy interních materiálů a veřejně dostupných informací. K obecné charakteristice organizace bude připojena analýza lidských zdrojů a personálních činností. Čtvrtým krokem této bakalářské práce bude zpracování popisu stávající situace procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve zvolené organizaci. Pro tyto účely budou také analyzovány a zpracovány interní materiály a bude použito strukturovaného rozhovoru s vedením společnosti. Pátým krokem této bakalářské práce bude provedení analýzy názorů zaměstnanců zvolené společnosti na tuto problematiku. Pro tyto účely bude zvolena metoda dotazníkového šetření. Šestým krokem bude provedení vyhodnocení zjištěných informací z dotazníkového šetření. Pro tyto účely budou použita metoda analýzy sběru dat, dále bude využito metody zpracování dat pomocí programu Microsoft Excel, ve kterém budou vypracovány grafy. Sedmým krokem bude vytvoření návrhů a doporučení pro vybranou společnost týkajících se zvoleného tématu. Metody, které budou využity pro vypracování návrhů, jsou indukce, dedukce a uplatnění získaných znalostí.

Obsah kapitol

Tato bakalářská práce obsahuje šest kapitol. První kapitola je věnována úvodu do zvolené problematiky. Druhá kapitola nese název „Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců“. Obsahem této kapitoly je koncepce lidských zdrojů, personální optimalizace, seznámení se všemi personálními činnostmi, získávání zaměstnanců a detailní rozbor výběru a adaptace zaměstnanců. Obsahem třetí kapitoly je charakteristika zvolené organizace, v níž je popsána obecná charakteristika organizace a dále rozebrána struktura lidských zdrojů společnosti a provádění personálních činností. Čtvrtá kapitola je nazvána jako „Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Obsahem této kapitoly je popis stávajícího stavu procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti a dále je provedena jeho analýza. Pátá kapitola je věnována návrhům pro zlepšení stávající situace této problematiky ve vybrané organizaci a obsahem poslední kapitoly je zhodnocení přínosu této bakalářské práce a její závěr.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ

V této části práce jsou rozebrána teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců. Do obsahu této kapitoly spadá koncepce řízení lidských zdrojů, problematika personální optimalizace a personálních činností. Dále jsou rozebrány ty personální činnosti, které jsou tématem této bakalářské práce, tedy získávání, výběr a adaptace zaměstnanců. V části kapitoly, která se vztahuje k výběru zaměstnanců, jsou pak rozebrána kritéria jejich výběru a hodnocení uchazečů o zaměstnání, metody výběru zaměstnanců, možnosti diskriminace během výběru zaměstnanců a hodnocení procesu výběru zaměstnanců.

V části kapitoly týkající se adaptace zaměstnanců je popsána obecná charakteristika adaptace člověka, uvedeny jsou také typy adaptace, průběh adaptačního procesu metody adaptace zaměstnanců, vyhodnocení adaptačního procesu a role účastníků adaptačního procesu. Účelem této kapitoly je seznámit čtenáře s danou tematikou.

2.1 KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů (zkráceně označované ŘLZ podle anglického HRM, tj. human resources management) představuje soubor manažerských postupů, sloužících k získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení organizačních cílů. ŘLZ znamená aktivní integrovaný systémový a strategický přístup managementu k personální optimalizaci organizace. ŘLZ zároveň představuje komplexní manažerský přístup k lidským zdrojům a lidskému potenciálu organizace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Nejvyšším nástrojem ŘLZ ve firmě je strategie ŘLZ. Navazuje na celkovou firemní strategii, která je uceleným vrcholným nástrojem realizace vize a poslání firmy. Firemní strategie je založena na vyhodnocování vnějších a vnitřních podmínek, v nichž firma působí – příležitostí a ohrožení, silných a slabých stránek, konkurenčních předností i nedostatků. Zároveň však musí být v souladu s ostatními funkcionálními strategiemi firmy, marketingovou, obchodní, produkční, finanční strategií a strategií vývoje produktu. Strategie ŘLZ je zaměřena na personální optimalizaci firmy vzhledem ke vzdálenějšímu časovému horizontu. Strategické řízení zahrnuje rozhodnutí a aktivity, které se týkají zaměstnanců na všech úrovních v podniku. Těmito rozhodnutími se snaží management vytvářet a udržovat konkurenční výhody (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Ze strategie vychází politika ŘLZ, personální plány, programy a projekty. Personální politika je pak nástroj určité personální strategie a má podobu zásad, pravidel, principů a preferencí v oblasti ŘLZ.

2.2 PERSONÁLNÍ OPTIMALIZACE

Jak tvrdí Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 40) personální optimalizací firmy se rozumí „dosahování a udržování takového personálního obsazení, při němž má firma k dispozici přiměřený počet pracovníků s potřebnými pracovními způsobilostmi, motivovaných a odhodlaných k plnění podnikových funkcí v souladu s posláním firmy, jejími úkoly i zamýšleným rozvojem.“

Personální optimalizací je tedy míněno získání **nejvýhodnějšího řešení personálního stavu organizace**. Dosažení tohoto optima je vyjádřením účelu řízení lidských zdrojů v organizaci. Optimalizace personálu je prováděna získáváním a udržováním lidských zdrojů a rozvíjením lidského potenciálu organizace, s přihlédnutím na její současné a budoucí úkoly a potřeby. Předvídat budoucnost je velice těžký úkol, a proto se klade v této otázce důraz na vnímavost vedení organizace v ohledu na vnější dění a prostředí.

Podstatou personální optimalizace je dosažení **souladu mezi personální potřebou organizace** (požadovaný počet zaměstnanců s požadovanými předpoklady) a **skutečným stavem lidských zdrojů firmy** (skuteční zaměstnanci a jejich způsobilosti). V případě, že má organizace nedostatek potřebných odborníků, znamená to obvykle nekompetentnost organizace v oblastech jejich působení. Naopak nadbytek zaměstnanců s nevymezenými pracovními úkoly je ekonomicky neefektivní. Proto je důležité, aby organizace zaměstnávala optimální počet zaměstnanců s určitými kompetencemi. Při personální optimalizaci je postup následující: zaměstnanec se přidělí na pracovní místo v rámci existující organizační struktury a dále je možné doladovat pracovní využití zaměstnanců, například jejich přemísťováním, přidělováním práce krátkodobě nadbytečným zaměstnancům nebo dočasným přijetím nových zaměstnanců. V otázce personální optimalizace musíme mít na paměti nejen dosažení optima personálního stavu organizace, ale i minimalizaci ztrát, které vznikají kolísáním personálního obsazení (fluktuace, náhodné výkyvy) a nepředvídatelnými změnami potřeb organizace. Jedná se o tzv. transakční náklady související s náborem nových zaměstnanců, jejich výběrem, adaptací. Vedení firmy si tyto náklady musí uvědomovat a například rozhodnutí o propouštění zaměstnanců dobře promyslet.

Je ovšem nutné říci, že dosažení onoho personálního optima není jednoduché a je potřeba počítat s tím, že někdy nelze tohoto stavu dosáhnout, jen se mu přiblížit. Je třeba brát personální optimalizaci jako nepřetržitý proces (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti jsou předmětem výkonu personálního útvaru organizace. Jedná se o administrativně-správní činnosti, které jsou určeny zákony, a koncepční, metodické a analytické činnosti a poskytování poradenství pracovníkům. Do personálních činností řadíme následující aktivity (Dvořáková et al., 2012):

- analýza práce a definice pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů z hlediska počtu a struktury zaměstnanců,
- získávání, výběr a adaptace zaměstnanců,
- organizace práce a pracovních podmínek,
- zajištění BOZP,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení výkonu zaměstnanců,
- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- péče o zaměstnance (zahrnující sociální rozvoj a volný čas),
- komunikace a informování zaměstnanců,
- užití personálního informačního systému (při správě personální administrativy).

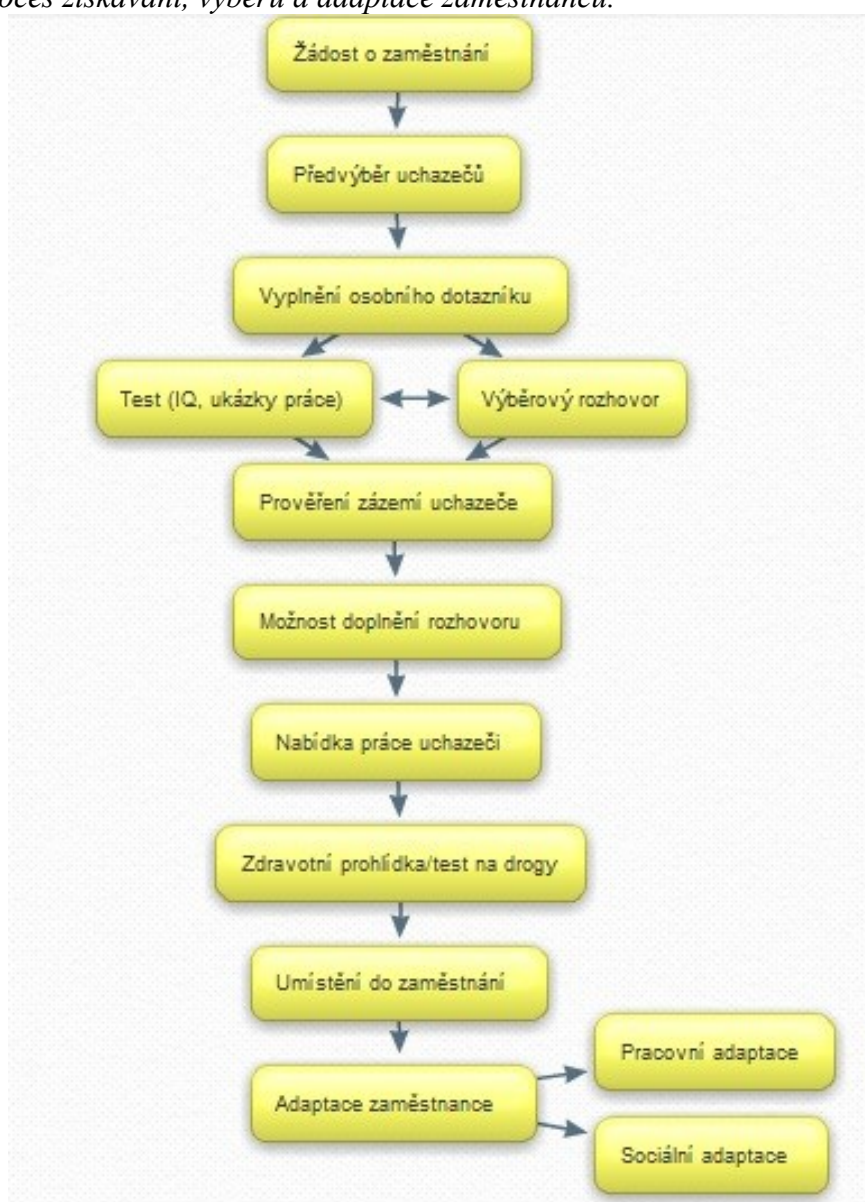
2.4 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Před samotným výběrem zaměstnanců je nutno zmínit **získávání zaměstnanců**, neboť bez získávání by nebylo výběru. Získávání zaměstnanců má obecně tři části, a to definování požadavků, přilákání uchazečů a jejich třídění. Nejprve je potřeba definovat a specifikovat pracovní místo, náplň práce, její požadavky a podmínky. Pomocí nich pak sestavujeme inzerát. Podle požadavků na uchazeče, jako je vzdělání, dovednosti, zkušenosti apod., pak jednotlivé uchazeče posuzujeme a vybíráme. Nejčastější metodou přilákávání uchazečů je zmíněný inzerát. Další metodou je využití externích služeb, kdy pro přilákání použijeme zprostředkovatelskou agenturu, která nám dodá vhodné uchazeče. Mezi další metody získávání zaměstnanců, zejména v malých a středních podnicích, patří ústní dotaz nebo nabídka, doporučení stávajícího zaměstnance, vývěsky ve firmě nebo mimo ni. Odlišně bude

probíhat získávání a výběr u uchazečů z vnitřních zdrojů organizace a ostatních uchazečů. Levnou metodou získávání zaměstnanců je nabídka práce na desce místní pobočky Úřadu práce ČR. Z hlediska preferencí zaměstnavatelů dnes převládá on-line získávání. Třídění uchazečů se může prolínat se samotným výběrem, neboť různí autoři popisují částečně odlišné postupy získávání a výběru, třídění mohou řadit již k předvýběru. Spadá sem analýza uchazečových dokumentů. Základní třídění může být na uchazeče *vhodné a nevhodné* (Armstrong, 2007; Dvořáková et al., 2012).

Proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců je znázorněn graficky na Obr. 2.1.

Obr. 2.1: Proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců.



Zdroj: MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2, str. 232 (upraveno)

2.5 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců je významnou součástí řízení lidských zdrojů a navazuje na jiné personální činnosti: plánování a získávání zaměstnanců, analýza pracovních míst. Podstatou výběru zaměstnanců je zvolit toho uchazeče, který nejlépe vyhovuje požadavkům organizace, zároveň přispěje k vytváření zdravých mezilidských vztahů v týmu i organizaci, akceptuje hodnoty společnosti a je dostatečně flexibilní k tomu, aby se přizpůsobil možným změnám v organizaci. Jedná se o oboustranný proces, kdy nejen organizace vybírá zaměstnance, ale uchazeč si vybírá organizaci. Výběr zaměstnanců je zajisté strategickou otázkou (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Koubek, 2007).

Při výběru zaměstnanců je nutné shromáždit co nejvíce relevantních informací o uchazeči, vyhodnotit tyto informace, odhadnout uchazeče, předvídat pracovní výkon a poskytnout informace uchazečům o místo. Při výběru se berou v úvahu odborné znalosti i osobnostní vlastnosti jedince, jeho potenciál a flexibilita (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

2.5.1 KRITÉRIA VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ A HODNOCENÍ UCHAZEČŮ

O ZAMĚSTNÁNÍ

Než přistoupíme k výběru zaměstnanců, musíme vybrat kritéria hodnocení zájemců a metody výběru. Kritéria musejí odpovídat obsazovanému místu, útvaru a/nebo celé organizaci. Zvolená kritéria a metody však zákonně nemusí zaručit vhodný výběr. Aby byl výběr kvalitní, musí být mimo jiné kvalitní data získaná od uchazečů. Kvalitnější data získáme kombinací dvou a více metod výběru. Informace získané z životopisu si můžeme například ověřit v rozhovoru nebo testem ukázky práce.

V organizacích, které jsou profesionálně řízeny, a jejich vedení se lidskými zdroji dostatečně zabývá, rozlišujeme tři druhy kritérií výběru zaměstnanců:

- **Celoorganizační (celopodniková) kritéria** – zahrnují hodnocení vlastností kandidáta, které vedení společnosti považuje za podstatné pro produktivní výkon práce zaměstnance v organizaci. Může se jednat o flexibilitu jedince, jeho akceptaci změn. Zejména se jedná o schopnost jedince vzít za svou kulturu organizace.
- **Útvarová (týmová) kritéria** – zde se hodnotí vlastnosti kandidáta, které souvisí se sociálními návyky. Jsou to konkrétní vlastnosti, kterých by měl jedinec nabývat, aby byl přínosem pro tým. Jedinec by měl správně zapadnout do týmu, v každém případě přinést hodnotu pro organizaci i tým.

- **Kritéria pracovního místa (tradiční)** – jedná se o kritéria, která odpovídají požadavkům pracovní pozice (schopnosti a znalosti jedince). Tato kritéria jsou stále nejdůležitější pro výběr zaměstnanců, ale již nemají největší vliv na konečné rozhodnutí. S růstem významu týmové práce, je kladen čím dál více důraz na výběr zaměstnanců pro útvar či celou organizaci (Koubek, 2007).

Za zásady výběru zaměstnanců se považují **vhodnost, platnost a přiměřenost**. Proto v současné době řeší personální teorie i praxe problém validity a reliability prediktorů (faktory používané k předvídání úspěšného výkonu práce) a na nich založených metod výběru zaměstnanců. Validita je jejich platnost, vhodnost, ukazuje, že měříme, zkoumáme to, co opravdu chceme a reliability je spolehlivost toho, že je možno analýzu, měření opakovat se stejnými výsledky. Vedení společnosti musí akceptovat, že ani jedna metoda výběru nezaručuje výběr nejvhodnějšího kandidáta (Stýblo, 2003).

„Validita se vztahuje k míře, do jaké určitý prediktor skutečně předpovídá úspěšný výkon práce“, tvrdí Koubek (2007, s. 171). Každé kritérium, dle kterého probíhá rozhodnutí o přijetí kandidáta, musí být validní, tzn. takové, že ovlivňuje výkon práce na obsazovaném pracovním místě. Při validaci (ověřování) se zkoumá, jestli předpovídaný výkon odpovídá skutečnému. Dále se zkoumá míra, do jaké je obsah metody nebo kritérií reprezentativní. V neposlední řadě se může zkoumat schopnost plnění charakteristik metody výběru nebo kritéria výběru, které byly označeny jako významné pro obsazované místo. Jak bylo již naznačeno, míra reliability faktorů použitých k předvídání úspěšného výkonu pracovní činnosti závisí na tom, jak tento prediktor nebo metoda výběru prokazuje stejné výsledky u stejné osoby za shodných podmínek v různých časech (Koubek, 2007).

Validita je vyjadřována koeficientem korelace. Koeficient rovný 1,0 znamená, že predikce je stoprocentní a naopak koeficient s hodnotou 0,1 vyjadřuje, že mezi výsledky metody a následným výkonem práce není žádný vztah (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Míra úspěšnosti předpovědi výběrových metod je uvedena v Tab. 2.1. Úspěšnost je vyšší dle tabulky u strukturovaného rozhovoru v kombinaci s testy inteligence a také u testů inteligence s testy osobnosti. Nízká je pak u grafologie (Robinson, 2006).

Autoři se rozcházejí zejména v názoru na validitu strukturovaného rozhovoru, kdy někteří uvádějí jeho míru předpovědi až 0,6.

Tab. 2.1 Výběrové metody a jejich predikční validita dle I. Robinson

Validita	Metoda výběru zaměstnanců
1,0	Dokonalá předpověď
0,65	Test inteligence a test chování/integrity
0,63	Test inteligence a strukturovaný rozhovor
0,6	Test inteligence a ukázky práce
0,54	Ukázky práce
0,51	Test inteligence
0,51	Strukturovaný rozhovor
0,41	Test chování/integrity
0,4	Test osobnosti
0,37	Assessment centre
0,35	Biodata
0,26	Reference
0,18	Odpracované roky
0,1	Roky ve vzdělávacích zařízeních
0,02	Grafologie
0,00	Náhodný výběr uchazeče

Zdroj: ROBINSON, Izabela. *Human Resource Management in Organisations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. 325 s. ISBN 1-84398-066-5, str. 172. (upraveno)

Proces výběru zaměstnanců začíná v okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí do výběrového řízení a končí hodnocením procesu výběru zaměstnanců. Tento proces může probíhat následovně:

- zkoumání dokumentů uchazeče, popř. telefonický rozhovor (předvýběr),
- první kontakt uchazeče s organizací (první rozhovor),
- shromáždění a rozbor dalších informací o uchazeči, testování způsobilosti nebo assessment centre,
- provedení výběrového rozhovoru,
- zkoumání referencí,
- rozhodnutí o přijetí pracovníka,
- informování uchazeče o výsledcích výběrového řízení,
- hodnocení procesu výběru zaměstnanců.

Jednotlivé kroky a metody výběru závisí na povaze obsazovaného místa, finančních možnostech personálního oddělení i organizace, jejích zvyklostech aj. Výběrový proces bude také probíhat odlišně, bude-li se jednat o uchazeče z vnitřních nebo vnějších zdrojů organizace. Dále je třeba zmínit, že výběrový proces probíhá ve více kolech, např. první výběrové kolo obnáší předvýběr, další kroky a výběrový rozhovor, další kolo pak jen výběrový rozhovor s užším počtem uchazečů a zjištění referencí o nich (Kociánová, 2010).

2.5.2 METODY VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Metody výběru zaměstnanců slouží k posouzení uchazečů vzhledem k požadavkům a nárokům obsazovaného místa s cílem nalézt nejvhodnějšího pracovníka. Neexistuje však žádný zaručený recept, jak vybrat správně, ani není nejlepší metody. V praxi se doporučuje kombinace více metod. Následně jsou uvedeny základní fáze a metody výběru.

Předvýběr uchazečů

Předvýběr je prvotní fáze výběrového procesu, během níž jsou uchazeči porovnávání s klíčovými požadavky obsazovaného místa. Vzhledem k těmto požadavkům jsou pak tříděni do skupin, např. *velmi vhodní uchazeči, méně vhodní uchazeči, nevhodní uchazeči*. V této fázi se uplatňuje metoda výběru s názvem **analýza dokumentace**. Mezi dokumenty, kterým se věnuje pozornost, řadíme životopis, motivační dopis a dotazník osobní/firemní (Kociánová, 2010).

Životopis (biodata) slouží především k posouzení dosaženého vzdělání a předchozích pracovních zkušeností. Informace o vzdělání a pracovních zkušenostech jsou ve *strukturovaném životopise* řazeny od nejnovějších po nejstarší. Další informace o kandidátovi získáme z toho, jakým způsobem a s jakou pečlivostí je životopis sestaven. Nejasná a nepřehledná struktura životopisu, nízká či příliš vysoká podrobnost údajů, chybějící informace o období mezi jednotlivými zaměstnáními a nepravdivé informace vedou potencionálního zaměstnavatele k otázkám nebo dokonce k odmítnutí uchazeče. *Motivační dopis* pak uchazeč přikládá ke svým dokumentům a ten má vzbudit pozornost, uchazeč jím má zaujmout a prezentovat svůj zájem o pracovní místo.

Strukturu *osobního dotazníku* vytváří organizace. Slouží k získání informací potřebných pro zaměstnavatele. Výhoda je v tom, že zaměstnavatel vytváří dotazník a určí tak informace, které zde uchazeč má uvést. Informace jsou nějakým způsobem uspořádány a jejich struktura a sled je standardizován. Dotazník pak může sloužit pro zavedení osobní evidence nového zaměstnance a standardizace umožní rychlou a dobrou orientaci v dotazníku personálnímu pracovníkovi (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009; Kociánová, 2010).

Výběrový rozhovor

Jako účel výběrového rozhovoru Armstrong (2007, s. 369) uvádí „získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.“

V rozhovoru doplňujeme a konkretizujeme informace, které máme z dotazníku a životopisu, informace o vzdělání, schopnostech a dovednostech uchazeče. Výběrový rozhovor

je konverzace. Musí být plánovaná, kontrolovaná a řízená, aby splnila svůj účel, a to předpověď budoucího výkonu uchazeče na pracovní pozici. Rozhovor musí být realistický, tzn., že musí být uvedeny všechny požadavky na uchazeče pravdivě, pokud jsou některé požadavky náročné, uchazeč bývá ujištěn, že za ně bude patřičně odměněn. Organizace rozhovoru závisí na typu rozhovoru, tj. individuální rozhovor, sekvenční rozhovor a před panelem nebo komisí. **Příprava tazatele na rozhovor** je bezpodmínečná a má velký význam. Spočívá zejména v prostudování uchazečových dokumentů, tedy životopisu a osobního dotazníku. Dále je potřeba detailně znát obsazované místo, je nutné uchazeče seznámit se všemi povinnostmi pracovní pozice. Podstatnou část přípravy zabere příprava otázek (v případě strukturovaného rozhovoru). V neposlední řadě je vhodné připravit příjemné prostředí pro obě strany. Nakonec je dobré připravit si záznamový arch, do kterého si tazatel bude dělat poznámky a reakce uchazeče. Musíme jí zkrátka věnovat dostatek času (Armstrong, 2007; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Z hlediska času rozdělujeme rozhovor obvykle do šesti částí, jež nazýváme **fáze výběrového rozhovoru**. Prvním krokem výběrového rozhovoru je *uvítání kandidáta*. Účastníci se představí a následuje úvodní rozhovor sloužící k odstranění napětí uchazeče. Tématem bývá tradičně počasí nebo dotaz, odkud se uchazeč o pracovním místě dozvěděl. Následuje *shrnutí obsahu pozice*, kdy tazatel (tazatelé) podá uchazeči informace o organizaci, obsazovaném pracovním místě, uvede důvody jeho obsazování, vyličí, jakého pracovníka hledá a popíše průběh rozhovoru. Dále se přikročí k *položení profesních otázek*, tyto otázky se vztahují k obsazované pozici a týkají se vzdělání, schopností a pracovních zkušeností uchazeče. Po těchto následují otázky ohledně *osobních vlastností uchazeče*, týkající se osobních zvyklostí a povahových rysů uchazeče. Poté následuje *prostor pro vyjádření a otázky uchazeče*, kdy uchazeč má prostor sdělit tazateli o sobě informace, které považuje za nezbytné a dále má možnost položit otázky, které ho zajímají ohledně společnosti, mzdy apod. Tazatel posuzuje jeho otázky a jsou pro něj významné z hlediska motivace uchazeče a pracovních předpokladů. Poslední fází je *uzavření rozhovoru*, kdy tazatel uchazeči poděkuje, oznámí mu další kroky výběrového procesu, popř. jak a kdy mu organizace podá zpětnou vazbu (Urban, 2013).

Zaměření a volba otázek

„Špatné otázky vedou ke špatným odpovědím,“ tvrdí Stýblo, Urban, Vysokajová (2009, str. 101). Otázky u výběrového rozhovoru jsou dle autorů tříděny do pěti kategorií. První okruh odpovídá na otázku: **Proč jste zde?** Řadí se sem otázky týkající se motivace

kandidáta, proč se rozhodl změnit zaměstnání. Další otázkou je ***Co pro nás můžete udělat?*** Otázky zaměřené na schopnosti a zkušenosti kandidáta. Rozhovor pokračuje otázkami na téma: ***Jakou osobou jste?*** Otázky týkající se osobních charakteristik, pracovní morálky, nakolik rozhoduje sám nebo poradou se zaměstnanci apod. Následují otázky: ***Hodíte se pro týmovou práci?*** Požadavek na týmovou práci je v poslední době hodně významný, každý člověk není vhodný pro práci v týmu. Poslední série otázek se týká mzdy či platu. ***Můžeme si vás dovolit?***

Neverbální komunikace během rozhovoru

Neverbální komunikace neboli řeč těla je podstatná pro hodnocení zejména pro tyto důvody. Je součástí celkového projevu uchazeče a může být předpokladem pracovní úspěšnosti uchazeče. Dále lze odhalit některé osobnostní charakteristiky, které jinak nejsou zjevné. Také lze pomocí řeči těla ověřit, jestli to, co uchazeč tvrdí, odpovídá skutečnosti. U neverbálního projevu je důležité sledovat zejména přímý oční kontakt a stisk ruky. V případě, že uchazeč nemá žádný nebo malý oční kontakt, může to prozrazovat nežádoucí osobnostní rysy. Dále je třeba sledovat gestikulaci, když je příliš přehnaná, nemusí to být nejlepším předpokladem úspěchu uchazeče (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Přijímací rozhovory je možné rozdělit dle různých autorů na různé **typy**. V této práci je dělíme na *strukturovaný rozhovor*, *nestrukturovaný rozhovor*, *behaviorální rozhovor* a *stresový rozhovor*.

- ***Strukturovaný rozhovor.*** Jedná se o předem připravenou osu rozhovoru, připravené otázky v určitém pořadí. Jeho nevýhodou je, že je náročný na přípravu otázek. Má však více výhod. Jeho výhodami jsou:
 - následná porovnatelnost odpovědí různých kandidátů,
 - vyšší efektivita, spolehlivost, protože snižuje pravděpodobnost opomenutí některých dotazů,
 - vyšší pravděpodobnost, že vhodný kandidát bude hodnocen stejně, bez ohledu na tazatele,
 - snižuje možnost subjektivního pohledu na kandidáta.
- ***Nestrukturovaný rozhovor.*** Zde se jedná o improvizaci, nejsou připravené otázky ani témata. Není tedy zaručeno dosažení k cíli, tj. získání potřebných informací o uchazeči. Výhodou je, že umožní zjistit o kandidátovi některé zajímavé skutečnosti. Má však více nevýhod:
 - umožní subjektivní pohled,

- neumožní dostatečnou srovnatelnost kandidátů,
 - nedává jim stejnou možnost,
 - umožní lehce přejít k citlivým a diskriminačním otázkám,
 - vytváří tazateli prostor pro hodnotitelské chyby.
- **Behaviorální rozhovor.** Je rozhovor zaměřený na chování uchazeče. Tvoří mezistupeň mezi tradičním strukturovaným rozhovorem a assessment centrem. Rozdíl mezi tradičním rozhovorem a behaviorálním je v tom, že jsou uchazeči kladeny otázky, týkající se jeho (za)chování v určité pracovní situaci. Má popsat, jak se zachoval, nebo postupoval již v minulosti. Výhodou a stavebním kamenem této metody je, že předpovídáme budoucí chování na základě minulého.
 - **Stresový rozhovor.** Jedná se o takový postup při rozhovoru, kdy má tazatel tendence přivodit úmyslně uchazeči stres. Důvodem má být snaha zjistit, jak se uchazeč bude chovat v takovéto situaci. Tento typ rozhovoru lze využít jen u obsazování pozic, u kterých je rozhodování a jednání ve stresu potřebné (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009; Koubek, 2009).

Aswathappa (2009) uvádí jako typy rozhovoru *rozhovor jednoho s jedním, sekvenční rozhovor a rozhovor před panelem*, které jsou zobrazeny v Příloze 1 na Obr. 2.2.

- **Rozhovor jednoho s jedním.** Tohoto rozhovoru jsou účastni jen tazatel a uchazeč.
- **Sekvenční rozhovor.** Při tomto rozhovoru uchazeč prochází rozhovory postupně s více tazateli, kteří mu pokládají otázky z jejich oboru působnosti. Uchazeč se přitom přesunuje z místnosti do místnosti.
- **Rozhovor před panelem.** Tohoto posledního typu se dle autora zúčastňuje uchazeč a více jak dva tazatelé (max. 15). Pokud je dobře zorganizován, může být velice přínosný, ale pokud není, uchazeč může mít špatný pocit, nebude se orientovat, komu má odpovídat apod. Jedná se o formálnější typ pohovoru než v případě rozhovoru jednoho s jedním.

Dovednosti potřebné k vedení rozhovoru

Zde jsou uvedeny nezbytné dovednosti k vedení kvalitního výběrového rozhovoru.

- **Vytváření dobrých vztahů.** Jde o to, vytvořit příjemnou atmosféru a naladit uchazeče tak, aby se cítil dobře. Uvolněný uchazeč pak bude otevřeněji hovořit o svých vlastnostech. Nepokládáme otázky agresivním tónem, ani uchazeče nekritizujeme.

- **Naslouchání.** Při rozhovoru je nutné nejen slyšet, ale i rozumět, co uchazeč chce říct. Získané informace průběžně shrneme a položíme ověřovací otázku, zda jsme pochopili, co tím či oním chtěl říct.
- **Udržování plynulosti.** Snaha navazovat na uchazečovy odpovědi tak, aby rozhovor plynul logicky.
- **Mít rozhovor pod kontrolou.** Jde o dodržení plánu rozhovoru. Důležité je, neutnou uchazečovu myšlenku příliš tvrdě (Armstrong, 2007).

Chyby tazatelů při rozhovoru

- **Haló efekt.** Je nejčastější hodnotitelskou chybou v souvislosti s výběrem uchazečů. Spočívá v tom, že hodnotitel si vytvoří posudek o uchazeči ve velmi krátké době. Tento svůj první dojem pak zobecní na celkové hodnocení uchazeče. Může se jednat o negativní i pozitivní hodnocení (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).
- **Stereotypizace.** Je nejnebezpečnější chyba a její dopady mohou být závažné. Jedná se o ni v případě, že je uchazeč předem přiřazen do určité skupiny a jsou mu připsány znaky, které jsou obecně považovány za společné pro danou skupinu, např. že všichni studenti jsou líní a nezodpovědní (Foot, Hook, 2005).
- **Přijetí lidí, jako jsme my.** Hodnotitel dává přednost těm uchazečům, kteří se mu podobají, např. vzděláním, místem původu aj.
- **Efekt kontrastu.** Vzniká tehdy, když tazatel hodnotí uchazeče jako lepšího než je ve skutečnosti, protože ho předcházeli nedostateční uchazeči. Vzniká tu kontrast a průměrný se zdá skvělý.
- **Vytváření předpokladů.** Vysvětlíme nejlépe na příkladu, např. že ženy nesou větší odpovědnost za péči o dítě. Jedná se zde o obecný a subjektivní předpoklad hodnotitele. Důležité je zjistit, jaký názor na to má uchazeč a ne náš předpoklad.
- **Shromáždění nedostatečných nebo irelevantních informací.** Této chyby se tazatel dopustí, pokud nevěnuje dost času a síly pro získání informací o uchazeči (Foot, Hook, 2005).

Eliminace těchto chyb dosáhne tazatel pomocí toho, že shromáždí dostatečné informace, nebude dělat svá rozhodnutí ohledně výběru příliš brzy, na rozhovor si vyměří adekvátní čas, bude provádět strukturovaný rozhovor se sadou otázek stejných pro všechny uchazeče, rozhovoru se budou účastnit minimálně dva hodnotitelé a ti budou mít patřičný výcvik (Foot, Hook, 2005).

Doplnění rozhovoru

Následující metody výběru slouží jako doplňkové k výběrovému rozhovoru. Jejich funkcí je potvrzení našich předpokladů o uchazeči a dokreslení jeho osobnosti. Řadíme zde testy inteligence a schopností, ukázky práce a reference.

Testy inteligence jsou početné varianty testů, jež mohou hodnotit slovní, aritmetické dovednosti i prostorové myšlení. Jsou potřebné, pokud je inteligence klíčový faktor u uchazeče.

Testy schopností je potřebné provádět u obsazování pozic, kde je požadavek měřitelných a specifických dovedností, např. u písárek, programátorů aj.

Osobnostní dotazníky testují vlastnosti uchazeče, které souvisí s pracovním výkonem. Uchazeči jsou v nich často vyzváni, aby vystihli sami sebe. Mylně si však mohou myslet, že se po nich chce ten nejlepší obraz. Proto nejsou nejspolehlivější metodou výběru.

Ukázky práce jsou zaměřeny na provedení nějakého úkolu, který se týká obsazovaného místa. V tomto případě jsou důležitá hodnotící pravidla, která umožňují standardizaci (Foot, Hook, 2005; Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Reference jsou informace o přijímaném zaměstnanci od předchozího zaměstnavatele. Jejich posláním je získat důvěrné konkrétní informace o přijímaném pracovníkovi. Ptáme se ho na charakter předchozích zaměstnání, jeho délku, důvod odchodu a pracovní chování zaměstnance. Reference je možné získat telefonicky, což je rychlé, ale můžou zde být bariéry, neboť někteří lidé se lépe vyjádří písemně. Další způsob jejich získání je tedy písemný. Pro ulehčení práce předchozímu zaměstnavateli mu můžeme položit konkrétní otázky. S těmito informacemi musíme však zacházet opatrně. Reference mohou být záměrně moc dobré nebo příliš špatné. Avšak pokud předchozí zaměstnavatel poskytne falešné a neopodstatněné informace, může být proti němu podána žaloba (Armstrong, 2007).

Assessment centre

Poslední zmíněnou metodou výběru zaměstnanců je assessment centre. AC je používána zejména pro výběr zaměstnanců na pozice manažerů a specialistů. Tato metoda může být použita jak při výběru, tak při povyšování, vzdělávání a rozvoji, kde se pak jedná o development centre. Účastníci AC řeší různé případové studie, plní úkoly a cvičení, mají rozdělené role ve skupině a musí podle nich hrát. Při těchto aktivitách jsou v mírném stresu. Jsou pozorováni hodnotiteli. Hodnotiteli jsou vedoucí pracovníci a top manažeři, kteří je hodnotí na základě porovnávání s kritérii, která zahrnují komunikační dovednosti a rysy osobnosti. Jednotliví hodnotitelé si vytváří svá hodnocení a úsudky, které pak porovnávají a

shrnují do celkového hodnocení každého účastníka. Dle tohoto hodnocení jsou pak uchazeči seřazeni a vybráni (Dvořáková et al., 2012).

Provedení konečného rozhodnutí

Při provádění konečného rozhodnutí o výběru kandidáta se nesmíme zaměřovat na poslední fázi výběrového procesu, ale musíme rozhodnout na základě všech zjištěných informací. Když pro výběr použijeme více metod, ke každé z nich přiřadíme váhu dle její důležitosti v rozhodování. Určíme procentní hranici, které musí uchazeč vůbec dosáhnout. Dále určíme faktory, které musí každopádně splňovat, a které mohou být nahrazeny jinými. Poté přiřadíme body každému uchazeči a dle vah vypočítáme skóre za všechny metody. Pro výběr pak upřednostňujeme kandidáty s vyšším skóre (Foot, Hook, 2005).

2.5.3 DISKRIMINACE PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnavatel je povinen při výběru a adaptaci zaměstnanců, jakožto i při jiných svých krocích, dodržovat Zákoník práce. Diskriminace při výběru zaměstnanců je jednou z **nejčastějších forem diskriminace**, které se zaměstnavatelé dopouštějí. V Zákoníku práce § 16 odst. 1 jsou uvedeny jeho povinnosti týkající se rovného zacházení s pracovníky:

„Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.“

Ze zákona je jakákoli diskriminace zakázána (Zákoník práce § 16 odst. 2):

„V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.“

Zákon také určuje, co není diskriminačním chováním (Zákoník práce § 16 odst. 3):

„Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnaní nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.“

Zákoník práce se odkazuje na antidiskriminační zákon, což je zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Tento zákon definuje diskriminaci **přímou a nepřímou** (Antidiskriminační zákon § 2 odst. 3):

„Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.“

Antidiskriminační zákon § 2 odst. 4:

„Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.“

Antidiskriminační zákon § 2 odst. 5:

„Diskriminací je také jednání, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě na základě domnělého důvodu podle odstavce 3.“

Antidiskriminační zákon § 3 odst. 1:

„Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů uvedených v § 2 odst. 3 osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení, kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“

2.5.4 ADMINISTRATIVNÍ PROCEDURY

Po ukončení výběrových činností je potřeba informovat uchazeče o výsledcích výběrového procesu. Neúspěšné uchazeče je třeba informovat o výsledcích, co nejdříve je to možné. Je nutné podat tuto informaci citlivě a bez vyvozování o jejich selhání, neboť tito lidé mohou být našimi zákazníky nebo zaměstnanci a není nutné si je znepřátelit. U úspěšného kandidáta následuje personální činnost nazývaná **přijímání zaměstnanců**. Jedná se o administrativní procedury, které probíhají od okamžiku oznámení uchazeči o jeho přijetí po den nástupu. V tomto období mezi zaměstnavatelem a novým zaměstnancem vzniká pracovní poměr. Nejčastějším způsobem vzniku je pracovní smlouva. Dalšími možnostmi jsou volba a jmenování do funkce. Pracovní smlouva je bipolární záležitost, tzn., že nový zaměstnanec má právo se k návrhu smlouvy vyjádřit. Zákonný obsah pracovní smlouvy zahrnuje: druh práce, který zaměstnanec bude zastávat, místo výkonu práce, kde zaměstnanec bude pracovat a

datum nástupu do práce. Jakmile dojde k podepsání pracovní smlouvy, zaměstnavatel zařadí zaměstnance do pracovní evidence tak, že pořídí osobní kartu, kde jsou uvedeny informace o zaměstnanci. Dále mu vystaví průkaz pracovníka, vystaví mzdový list, evidenční list důchodového pojištění aj. Pro potřeby důchodového zabezpečení je nutné, aby zaměstnanec doložil potvrzení o zaměstnání (zápočtový list) od předchozího zaměstnavatele. Dále je nutné podat přihlášku na OSSZ a zdravotní pojišťovnu (Foot, Hook, 2005; Kociánová, 2010).

2.5.5 HODNOCENÍ PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení výběru zaměstnanců je poslední činností tohoto procesu. Jako každá činnost v podniku by měla i tato být hodnocena. Tento proces se hodnotí na základě určitých personálních ukazatelů. Úspěšnost procesu výběru a přijímání pracovníků lze srovnávat v čase i prostoru, kdy srovnáváme úspěšnost jednotlivých oddělení společnosti nebo s konkurencí. Příklady personálních ukazatelů: *průměrné náklady na obsazení jednoho pracovního místa, průměrná doba obsazení uvolněného místa, akceptační poměr (podíl obsazovaných míst, u kterých uchazeč přijal nabídku), podíl nových pracovníků odcházejících během prvního roku, podíl vedoucích pozic obsazených z vnitřních zdrojů* (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

Mimo tyto ukazatele můžeme dále určit míru fluktuace, mobility a stabilizace pracovníků. **Míra fluktuace** je určena jako podíl sumy rozvázaných pracovních poměrů za účelem přechodu do jiného zaměstnání a průměrného evidenčního stavu zaměstnanců, násobeno stem v procentech. Míru fluktuace je nutné sledovat z řady důvodů: náklady spojené s odchodem a náborem nových pracovníků, snížená produktivita práce, demotivace stávajících zaměstnanců, ztráta zákazníků, únik citlivých informací aj. Dále organizace určují **stabilizaci zaměstnanců**, která je vyjádřena jako podíl zaměstnanců s praxí delší než 5 let a průměrného evidenčního stavu zaměstnanců. Tu zde uvádíme z důvodu toho, neboť když správné zaměstnance vybereme, ale nemotivujeme a nestabilizujeme, mohou odcházet a opět nám způsobit náklady na výběr nových a vše další s tím spojené. Posledním zmíněným ukazatelem je **mobilita zaměstnanců**, která je určena podílem rozvázaných pracovních poměrů za účelem odchodu do jiného zaměstnání a celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů. Mobilita je přirozenou součástí procesu probíhajícím v organizaci v rámci lidských zdrojů. Jejím zdrojem jsou subjektivní okolnosti zaměstnanců nebo objektivní technické a technologické změny. Mobilita zahrnuje fluktuaci, odchody do starobního důchodu, odchody z důvodu výkonu funkce v orgánech státní správy, odchody na rodičovskou dovolenou (d'Ambrosiová et al., 2011).

Dále je nutné analyzovat příčiny odchodů pracovníků v krátkém období. Tímto rozbořem můžeme zjistit, že důvodem odchodu zaměstnance v krátké době po přijetí je, že náplň práce představená v inzerátu se neshodovala s reálnou náplní práce, tzn., že nejsou naplněna očekávání zaměstnance a ten odchází. Dalším důvodem mohou být špatně nastavené parametry pro přijetí uchazeče, proto může být nejprve vhodný uchazeč propuštěn ve zkušební době (Urban, 2013).

2.5.6 ROLE ÚČASTNÍKŮ VÝBĚROVÉHO PROCESU

Spolupráce personalistů a vedoucích pracovníků při výběru zaměstnanců je nutná zejména při sestavování popisu obsazovaného pracovního místa, společně analyzují pracovní místa, plánují výběr, připravují struktury rozhovorů a mohou se podílet na posuzování uchazečů. Hlavním důvodem, že se na procesu výběru vedoucí pracovníci podílejí, je ten, že vedoucí (nadřízený) pracovník zná pracovní kolektiv a ví, jakého člověka potřebuje. Personalista (personální útvar) plní administrativní a organizační funkce. Dále mají na starost dodržování legislativy, firemní politiky, zkoumají validitu a reliabilitu kritérií výběru a mohou zajistit nájem externích firem pro personální činnosti (Koubek, 2007).

Počet personalistů

Závisí zejména na počtu zaměstnanců v organizaci. V organizaci s malým počtem zaměstnanců funkci personalisty provádí majitel, vrcholový manažer nebo mzdový/á účetní. Do jeho kompetencí pak spadá odhad potřeby zaměstnanců, jejich výběr a rozmístění, stanovení mzdy a zaměstnaneckých výhod. Jiné záležitosti týkající se zaměstnanců, jako je personální administrativa, mohou spadat pak do kompetencí mzdového účetního. Potřeba zaměstnávat jednoho personalistu vzniká dle autorů v organizacích o 100 až 150 zaměstnancích. Menší personální útvar (o 2-3 personalistech – specialistech) se zřizuje u středních firem o 100 až 500 zaměstnancích. Personální útvar ve velké organizaci pak bývá rozsáhlý a vnitřně strukturovaný. Nachází se zde odborníci na jednotlivé personální činnosti, jako např. specialista na kolektivní vyjednávání nebo psycholog práce (Dvořáková et al., 2012).

2.6 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

V této části kapitoly je rozebrána tematika adaptace zaměstnanců, tzn. co je potřeba provést, abychom přijatého zaměstnance uvedli do organizace. Adaptace zaměstnanců navazuje na proces výběru zaměstnanců. V této části kapitoly je rozebrána obecná

charakteristika adaptace člověka, typy adaptace zaměstnanců, průběh adaptačního procesu, metody adaptace zaměstnanců a role účastníků adaptačního procesu.

2.6.1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ADAPTACE ČLOVĚKA

Adaptací (z lat. adapto – přizpůsobuji) rozumíme interakci člověka s okolím. Výsledkem tohoto procesu je určitý stav, který vyjadřuje vztah člověka k okolí (odpovídající, přiměřený, žádoucí) – nevhodný (neodpovídající, nepřiměřený, nežádoucí). Tento proces pak působí na člověka pozitivně nebo negativně. Jedná se o přizpůsobení organismu nebo orgánu na působící podněty. Adaptabilita je pak schopnost přizpůsobit se změnám. Může být různě rychlá a intenzivní (Tichý, 2007).

Všeobecně se dá vyvodit, že jedinec, který žije v příznivých životních podmínkách, uspokojuje své potřeby, jak základní, tak nadřazené (seberealizace), žije společenským a pracovním životem, by měl být schopen využít svůj potenciál a rozvíjet svou osobnost. V opačném případě, kdy člověk není schopen se přizpůsobovat, žije v neustálém napětí a je pod tlakem, jeho potřeby nejsou uspokojovány a na jeho psychice i fyzickém stavu se projevují negativní dopady.

Dvořáková et al. (2012) tvrdí, že účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

2.6.2 TYPY ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptabilita lidí je rozdílná. Každý člověk jinak zvládá změny ve svém okolí. Tato schopnost přizpůsobit se prostředí závisí na osobnostních předpokladech, sociálních podmínkách, ve kterých jedinec uspokojuje sociální potřeby, např. pracovní uspokojení v našem případě. Adaptace na pracovní místo dle Kociánové (2010) znamená vyrovnaní se jedince s prací a vlivy okolí, závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, pracovních zkušenostech, splněných očekáváních a také na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk bude identifikovaný s prací, sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojenější a stabilizovaný. V zaměstnání se pracovník adaptuje na:

- kulturu organizace,
- sociální podmínky, jako jsou vztahy na pracovišti (*sociální adaptace*),
- samotnou pracovní činnost (*pracovní adaptace*).

Pracovní a sociální adaptace jsou spolu svázány. Pro nového zaměstnance jsou obě důležité.

Adaptace zaměstnanců se dále dělí dle objektů na adaptaci:

- **nových zaměstnanců**, zde hraje velkou roli manažer, který ho uvede na pracovní místo, poskytne informace o normách a pravidlech a také ho seznámí s pracovní skupinou a vysvětlí mu organizační kulturu a zvyklosti. Samozřejmě je to manažer, který provádí s novým zaměstnancem zpětnovazební rozhovory. Pro organizaci jsou noví zaměstnanci důležití mimo jiné proto, že přinášejí nové nápady a postřehy, proto je veden rozhovor po velmi krátké době (1 měsíc).
- **zaměstnanců vracejících se na pracoviště po delším čase**, zde se jedná o zaměstnance po rodičovské dovolené, dlouhodobé nemoci nebo stáží v zahraničí. U těchto zaměstnanců mohlo dojít ke ztrátě zájmu o profesní růst, a proto je důležité, aby manažer našel správné motivační nástroje, použil citlivý přístup k řešení osobních problémů zaměstnance tak, aby readaptace proběhla úspěšně.
- **zaměstnanců měnících pracovní pozici**, kdy zaměstnanec může přecházet z jednoho oddělení, útvaru do jiného, může se jednat o profesní vzestup či sestup nebo o změnu pozice v důsledku zdravotního stavu. V tomto případě si musí manažer uvědomovat, že na veškeré změny se musí zaměstnanec přizpůsobit, takže je nutné respektovat rychlost změn.
- **pracovních skupin**, o tuto adaptaci může jít v případě určitých inovačních změn, kdy se zavádějí pracovní týmy a v rámci urychlení jejich adaptace zařadíme teambuilding, kdy je tým veden zkušeným specialistou (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Adaptace zaměstnanců může být:

- **formální**, kdy mluvíme o adaptačním plánu, vedení a koordinaci adaptace ze strany personálního útvaru a přímého nadřízeného,
- **neformální**, kdy se jedná o spontánní, přirozené začleňování nového zaměstnance mezi stávající spolupracovníky bez určených pravidel.

Dále rozlišujeme 3 úrovně adaptace:

- **celoorganizační adaptace** – na této úrovni získá zaměstnanec informace obecného charakteru, které jsou pro všechny příchozí shodné,
- **úvarová (skupinová, týmová) adaptace** – o takovouto adaptaci se jedná v případě, kdy zaměstnanec získává informace o své pracovní skupině, svém týmu, informace potřebné pro vzájemnou spolupráci,

- **adaptace na konkrétní pracovní místo** – zaměstnanci jsou poskytnuty informace o náplni práce na konkrétním pracovním místě.

Adaptace je řazena do **systému vzdělávání zaměstnanců**, neboť se jedná o získávání potřebných informací, jak odborných, tak informací o technice a technologiích. Vzdělávání nových zaměstnanců zajišťuje, aby noví zaměstnanci:

- pochopili náplň práce a byli schopni zvládat všechny pracovní úkoly,
- rychle se zorientovali v organizaci,
- získali potřebnou sebedůvěru pro správný výkon práce,
- začlenili se do pracovního kolektivu,
- odhalili možné problémy, které by mohly být ihned vyřešeny,
- prošli procesem adaptace rychle a jednoduše (Koubek, 2011).

2.6.3 PRŮBĚH ADAPTAČNÍHO PROCESU

Adaptační proces je zahájen, jakmile se uchazeč a zaměstnavatel dohodnou na uzavření pracovní smlouvy. Průběh adaptačního procesu může být následující:

- udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do organizace, tím, že mu poskytneme písemné informace o organizaci, např. informační brožury, výroční zprávy,
- předání základních informací,
- poskytnutí adaptačního plánu,
- rozhovor nadřízeného s pracovníkem,
- pravidelné zpětnovazební rozhovory,
- seznámení se s činností vybraných útvarů,
- kontrola průběhu adaptačního procesu,
- vyhodnocení adaptačního procesu.

Předání základních informací

Základní informace poskytuje personalista. Organizace mohou mít pro tyto účely videokazety, které poskytnou novému pracovníkovi „živější“ informace než ústní či písemný projev. Tyto materiály obvykle nazýváme **orientačním balíčkem** a zpravidla obsahují:

- organizační strukturu,
- kontakty na pracovníky,
- organizační normy, např. pracovní řád,
- pracovní podmínky v organizaci, např. informace o pracovní době,

- informace o BOZP, odměňování, péči o pracovníky, např. stravování,
- možnosti vzdělání a rozvoje, odborové záležitosti,
- zásady firemní kultury, aj. (Stýblo, 2003; Kociánová, 2010).

Adaptační plán

Adaptační plán je důležitým nástrojem řízené adaptace zaměstnanců. Plán adaptace obsahuje seznam aktivit, které je potřeba provést při adaptačním procesu pracovníka. Souvztažně k těmto aktivitám je určen jejich časový harmonogram. Délka a podoba závisí na pracovní pozici. Tento plán je podstatný pro nového pracovníka, jeho nadřízeného i jiné pracovníky, kteří se na adaptaci podílejí. Plán určuje školení, osobní setkání, rozhovory. Hovoříme-li o plánu adaptace nového zaměstnance, představíme si formulář, kde se v hlavičce nachází identifikace zaměstnance, jeho pracovní pozice, popř. útvar a den nástupu do zaměstnání. Do jednotlivých řádků se pak zaznamenávají adaptační činnosti, jejich termíny a podpis osoby zodpovědné za vedení takovéto činnosti. Ve formuláři může být zaznamenán plán rotace a dalšího vzdělávání pracovníka. Nachází se zde i místo pro poznámky. Na konci adaptačního procesu je zde uvedeno zhodnocení vedoucího. Plán by měl být sestaven tak, aby informace pracovníka nezahltily a byl schopen je akceptovat (Kociánová, 2010).

2.6.4 METODY ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Jako metody či nástroje, které jsou využívány k řízené adaptaci zaměstnanců, zde můžeme uvést zpětnovazební rozhovory, rotaci práce, asistování, orientační trénink, mentoring a Management Trainees.

Zpětnovazební rozhovory

Pro úspěšnou adaptaci má velký význam úvodní rozhovor zaměstnance s nadřízeným. Pro pracovníka je důležité, aby se cítil očekáván, byl přínosem pro organizaci. Je podstatné, aby věděl, že organizace je připravena poskytnout mu adaptaci na nové prostředí a úkoly. Zpětnovazební rozhovory nadřízeného s pracovníkem by měly během adaptačního procesu probíhat pravidelně. Jejich účelem je nejen hodnocení zvládnutí úkolů, ale i odpovídání na otázky zaměstnance. Nadřízený i personalista zjišťují, jak je pracovník spokojen, jak probíhá adaptace do pracovní skupiny, zajímají se o jeho dojmy z pracovní pozice i spolupracovníků. Nadřízený pak oceňuje jeho výkony a snahu. Tyto rozhovory jsou pak základem pro hodnocení úspěšnosti adaptačního procesu. Na konci adaptačního procesu je uskutečněn významný rozhovor, ve kterém dojde ke zhodnocení výsledků adaptačního procesu a stanovení úkolů a cílů pro následující období (Stýblo, 2003; Kociánová 2010).

Rotace práce

Tato metoda adaptace zaměstnanců se řadí k nejeфективnějším metodám seznámení nového zaměstnance s pracovním prostředím a pracovní náplní. „Pracovník je postupně v rámci určitého období pověřován úkoly v různých částech organizace s cílem komplexního poznání jejích pracovních postupů a úkolů v jejich vzájemné provázanosti a zvýšení osobní pracovní flexibility“, jak tvrdí Stýblo, Urban, Vysokajová (2009, s. 148).

Asistování

Této metody adaptace (vzdělávání) zaměstnanců je používáno pro vzdělávání manuálních zaměstnanců i při výchově řídicích pracovníků, hlavně tam, kde osvojení pracovních schopností vyžaduje delší dobu. Jedná se o to, že nový pracovník je přidělen zkušenému, pomáhá mu při výkonu náplně práce. S postupem času je jeho podíl na výkonu práce zkušeného pracovníka větší, až je schopen pracovat zcela samostatně. Existuje zde však riziko, že si nový zaměstnanec osvojí i některé „zlé“ pracovní návyky. Další nevýhodou je, že tato metoda může potlačovat tvůrčí schopnosti nového zaměstnance a nutit ho dělat věci ustáleným způsobem (Koubek, 2011).

Orientační trénink

Tato metoda adaptace zaměstnanců se používá například v případě, kdy je nabíráno více zaměstnanců najednou. Vytvoří se strukturovaný program tohoto orientačního tréninku, který absolvují všichni nově příchozí zaměstnanci. Program zahrnuje informace o práci jednotlivých úseků společnosti, o cílech a vizích společnosti, o vzdělávacích možnostech, kariérních příležitostech aj. Výhodou této metody může být delší čas pro získání potřebných informací.

Mentoring

V případě této metody se jedná o méně formalizovaný přístup k adaptaci. Nově příchozímu zaměstnanci je přidělen mentor (patron), který mu pomáhá při řešení pracovních úkolů a seznamování s organizací. Mentorem bývá zkušený pracovník, manažer, který není jeho přímým nadřízeným. Mentor používá koučinku, nepřímého vedení, usměrňování. Program mentoringu může být nastaven na několik měsíců nebo i 3 roky. Výhodou této metody je předání nepsaných vnitřních pravidel neformální cestou.

Management Trainees

Zde se jedná o dlouhodobější programy adaptace, pro něž se vžil anglický název „programy pro management trainees“. Tato metoda se používá pro adaptaci zaměstnanců, kteří budou obsazeni na vedoucí pracovní pozice, avšak u těchto manažerů není jisté, jakým

směrem se bude vyvíjet jejich kariérní postup. Jedná se o několikaměsíční odborný výukový program spojený s rotací v rámci organizace (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009).

2.6.5 VYHODNOCENÍ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Abychom mohli adaptační proces vyhodnotit, je třeba mít stanovený adaptační plán s programem, a je nutné adaptační proces průběžně sledovat a provádět dílčí hodnocení efektů, usměrňovat adaptační proces správným směrem, ke konci adaptačního procesu provést rozhovor s adaptovaným zaměstnancem o přínosu adaptace, její úspěšnosti a plánu dalšího rozvoje. Zároveň je nutné nepřetržitě adaptovaného zaměstnance hodnotit, např. jak se vyrovnává s jednotlivými problémy, mezilidskými vztahy aj. Efekt z výběru i adaptace zaměstnanců lze měřit např. počtem a analýzou odchodů nových zaměstnanců ve zkušební době či během prvního roku, stejně jako u hodnocení procesu výběru zaměstnanců (Stýblo, 2003).

2.6.6 ROLE ÚČASTNÍKŮ ADAPTAČNÍHO PROCESU

Odpovědnost za průběh adaptace nese samotný pracovník, jeho přímý nadřízený, personální pracovníci, pracovníci vzdělávacího útvaru, popř. jeho mentor či patron, dále pracovníci, kterých se adaptace zaměstnance týká.

Přímý nadřízený se podílí na prvotní orientaci, adaptaci v rámci pracovního místa, popř. útvaru. Podporuje pracovníka a řeší problémy v průběhu adaptace. Navíc kontroluje a hodnotí její průběh. Personalisté vytváří koncepci adaptace, formulují adaptační programy a plány a v součinnosti s přímým nadřízeným specifikují adaptační plán konkrétnímu pracovníkovi. Podstatný podíl na adaptaci mají spolupracovníci. Mentor je pracovníkovi vybrán, jedná se většinou o zkušeného pracovníka, ne však o přímého nadřízeného. Mentor seznamuje pracovníka se sociálním prostředím, know-how, pravidly, poskytuje mu rady a stará se o jeho pracovní růst. Jejich vztah trvá i několik let (2-5 let) i déle. Mentor používá vůči pracovníkovi *koučink*, kdy se jedná o nepřímé vedení a usměrňování na základě společně stanovených cílů a postupu jejich dosažení (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2009; Kociánová, 2010).

Péče věnovaná uvádění nových zaměstnanců do organizace by měla být vysoká. Pro nového zaměstnance je dle autorů důležitý první dojem a dojem z prvních čtyř týdnů v organizaci. Když bude nový zaměstnanec spokojený, nebude odcházet. Pokud ale odejde, vznikají problémy:

- náklady na získání náhradních zaměstnanců,

- náklady na jejich uvedení do organizace,
- náklady související s pokrytím práce než je místo obsazeno,
- náklady zvýšené kontroly nového zaměstnance (oprava jeho chyb),
- rozdíl mezi hodnotou zaměstnance pro podnik a náklady na něj (mzda).

Dále je péče o adaptující se zaměstnance důležitá, protože může zvyšovat jejich oddanost. Zaměstnanec, který se identifikuje s organizací, je smyslem procesu řízené adaptace.

Pro adaptujícího se zaměstnance je nutné objasnění **psychologické smlouvy**. Ta se týká norem, hodnot a postojů, které se v organizaci dodržují. Je pak základnou pro zaměstnanecké vztahy. Když se s ní nový zaměstnanec seznámí hned z počátku, je to pro něj jen výhodné. Pochopí, co se od něj očekává a co má čekat od ostatních. Jednoduše „jak to tam chodí“.

Aby byl nový zaměstnanec prospěšný pro organizaci, je žádoucí jeho rychlé učení. Je podstatné plánovat a systematicky provádět toto učení.

Nový zaměstnanec bude rychlejší a spokojenější pokud proběhne hladce jeho sociální adaptace, tedy adaptace na pracovní kolektiv. Je třeba věnovat jí pozornost. Důležité je bránit konfliktům (Armstrong, 2007).

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Cílem této části bakalářské práce je seznámit čtenáře s charakteristikou organizace, která byla vybrána pro účely této práce. V této kapitole je popsána zvolená organizace, provedena analýza lidských zdrojů ve zvolené společnosti a popis personálních činností, které jsou zde prováděny.

3.1 PREZENTACE ZVOLENÉ ORGANIZACE

Pro účely této práce byla zvolena společnost VTC, velkoobchod textilní galanterií, a.s. Tato organizace byla založena roku 1990 pány V. Vackem a J. Tichým jako sdružení VTC. Již od začátku existence organizace probíhal prodej zboží prostřednictvím obchodních zástupců, již nabízeli zboží přímo u odběratelů. Zboží bylo nabízeno z katalogů a tento způsob zde probíhá dodnes. V roce 1998 společnost změnila právní formu, a to na VTC, a.s. Současným majitelem i ředitelem společnosti je p. Vratislav Vacek.

Společnost VTC, a.s. nabízí přibližně 5500 výrobků, které jsou dále k dispozici v různých barvách. Asi 97% zboží je přepraveno k zákazníkovi prostřednictvím společnosti PPL. VTC, a.s. dodává zboží po území České republiky, Slovenska a dalších evropských zemí, tam však v menší míře. Většina zboží putuje do kamenných obchodů s textilní galanterií. Dále je zboží rozesíláno k výrobcům oděvů, obuvi, nábytku aj. Zboží je dováženo ze Slovenska, Polska, Velké Británie, Turecka, Švýcarska a Itálie.

Zboží je denně dováženo, naskladňováno, zpracováváno a baleno dle objednávek, vyskladněno a vyvezeno k odběratelům. Nabízený sortiment se skládá zejména z přízí, nití, knoflíků, stuh a mašlí, špendlíků, jehel, jehlic, krajek, klasických a suchých zipů. Dále společnost nabízí bezpečnostní a reflexní prvky na oděvy, druky a nýty, háčky, kovové doplňky, metráže, nášivky, záplaty, nůžky, plastové doplňky, popruhy a lana, pruženky, příslušenství k šicím strojům a např. hobby potřeby a bižuterní komponenty.

3.2 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Informace týkající se lidských zdrojů ve společnosti VTC, a.s. pro analytické účely této práce byly získány prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti VTC, a.s.

Vedení společnosti VTC, a.s. v současnosti zaměstnává 27 zaměstnanců. Konkrétně v této společnosti existují tyto pozice THP (v závorce počet zaměstnanců): hlavní ekonom (1), asistent ředitele a e-shopu (1), provozní ekonom (1), produktový manažer (1), mzdová účetní

(1), spojovatel a fakturant (1). Dále existují pozice zaměstnanců v přípravně zboží: vedoucí (1), adjustace (3). Dále jsou pracovníci zaměstnávání ve skladě na pozicích: hlavní skladník (1), skladník (6), příjemce objednávek (2), balič (1). Dále vedení zaměstnává pracovníka na úklid a výdej obědů (1), pracovníka na údržbu (1) a pracovníky na pozici nočního hlídače (2). Významnou roli hrají zaměstnanci zaměstnaní na pozici obchodního zástupce (3). Tito lidé jsou pro společnost nejdůležitější ze samé podstaty její existence, neboť je to společnost velkoobchodní. Na jejich bedrech je nesena velká zodpovědnost, mají specifický význam pro majitele společnosti a dále se jim nebudeme věnovat. Organizační struktura a pozice zaměstnanců jsou uvedeny v Příloze 2.

3.3 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Ve společnosti VTC, a.s. jsou personální činnosti rozděleny do kompetencí ředitele společnosti a jedné mzdové účetní. Ředitel společnosti provádí plánování lidských zdrojů z hlediska počtu a struktury, získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké výhody, také péči o zaměstnance, řídí pracovní vztahy a poskytuje informace zaměstnancům. Mzdová účetní provádí z personálních činností personální administrativu, což se týká vedení personální evidence a zajišťuje poskytnutí školení BOZP. Hlavní náplní práce mzdové účetní je však výpočet mezd zaměstnancům, výpočet daní a sociálního a zdravotního pojištění, komunikace s příslušnými úřady ohledně mezd, daní a zákonného pojištění, roční zúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků za každého zaměstnance, výplata mezd a další související činnosti.

4 ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V následující části práce je proveden popis a analýza procesu výběru a adaptace ve společnosti VTC, a.s. Tato analýza je provedena pomocí dotazníkového šetření u zaměstnanců společnosti VTC, a.s. a strukturovaného rozhovoru s ředitelem vybrané organizace. Účelem této analýzy je objasnit výchozí stav procesu výběru a adaptace v této společnosti.

4.1 POPIS A ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU PROCESU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

V této části kapitoly je popsáno, jak probíhá proces získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro tyto účely bylo použito **strukturovaného rozhovoru** s vedením společnosti VTC, a.s. Otázky použité při rozhovoru jsou uvedeny v Příloze 3.

4.1.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Získávání zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s. provádí majitel společnosti. Nutnost zvýšit počet zaměstnanců, a tím pádem i získat zaměstnance, v této malé společnosti nastává v případě, že je to potřebné z hlediska objemu zakázek a rozšiřování společnosti. Jen v ojedinělých případech nastane situace, že je potřeba nabrat nového zaměstnance za odchozího, neboť většina zaměstnanců je zde od založení společnosti. Proces získávání probíhá tedy tak, že ředitel společnosti definuje a specifikuje pracovní místo, definuje také náplň práce a požadavky na nového zaměstnance. Z těchto informací se vytvoří inzerát. Získávání probíhá zásadně z vnějších zdrojů. K přilákání uchazečů vedení společnosti VTC, a.s. zásadně používá již zmíněný inzerát. Inzerát bývá vyvěšen do místního deníku a na internetové stránky nabídek prací. Další metodou získávání zaměstnanců, kterou využívá ředitel společnosti, je doporučení od známých osob nebo stávajících zaměstnanců.

4.1.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

V kapitole 2.4. bylo objasněno, že třídění kandidátů přihlášených během získávání se může řadit i do předvýběru zaměstnanců. Ve společnosti VTC, a. s. začíná výběr zaměstnanců oním roztříděním kandidátů na *nevhodné, vhodné a s nutností bližších informací*. Informace, které kandidát poskytl v životopise a osobním dotazníku, jsou konfrontovány s požadavky na pracovní místo a dle souladu či nesouladu jsou pak kandidáti tříděni. Jako každý

zaměstnavatel, chce i majitel společnosti VTC, a.s. vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče z možných a chce tím tak zajistit prosperitu své společnosti. Samotný výběrový proces probíhá odlišně na různé obsazované pozice, avšak shodným krokem při výběru zaměstnanců je vyplnění **osobního dotazníku** kandidátem. Jedná se zde o standardizované informace, které potřebuje zaměstnavatel od všech zaměstnanců. Osobní dotazník společnosti VTC, a.s. je přiložen v Příloze 4. Jakmile uchazeč vyplní osobní dotazník, odevzdá ho i s životopisem, mzdovou účetní a ta následně řediteli. Ředitel posoudí a roztřídí obdržené životopisy a osobní dotazníky na zmíněné skupiny. Po rozdělení kandidátů těm nevyhovujícím okamžitě oznámí, že nejsou vybráni a ty vhodné pozve na výběrový rozhovor.

Příprava tazatele na výběrový rozhovor probíhá velmi spontánně. Majitel společnosti se spoléhá na svůj dobrý úsudek a věří, že dokáže dobře odhadnout toho, kdo sedí před ním. Výběrový rozhovor je tedy polo-strukturovaný, neboť jistá příprava zde probíhá. Tazatel si projde informace ze životopisu a osobního dotazníku a připraví si otázky, které objasní nesouvislosti, jež z těchto dokumentů vyplynuly.

Výběr zaměstnanců na pozici pracovní dělník probíhá odlišně než výběr THP. Při výběrovém rozhovoru jsou konfrontovány zjištěné informace z životopisu a osobního dotazníku se skutečností. Tazatel zjišťuje, zda uvedené informace odpovídají realitě, a zda má uchazeč správné předpoklady pro výkon obsazované pozice. Při rozhovoru jsou kladeny otázky týkající se znalostí a zkušeností s náplní obsazované pozice, dále otázky týkající se minulého zaměstnání. Uchazeči je poskytnut prostor pro jeho otázky a vyjádření. Po rozhovoru je uchazeči umožněna prohlídka společnosti a poskytnuty informace o ní. V případě okamžitého souhlasu obou stran se přistupuje k podpisu pracovní smlouvy. V případě, že uchazeč nemá jasno, zda o obsazované místo stojí, má čas na promyšlenou. Následují činnosti personální agendy, jako je dodání potvrzení o zaměstnání (zápočtový list), dále mzdová účetní oznámí přijetí zaměstnance na úřad sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovnu.

Je tedy zřejmé, že při výběru zaměstnanců na pozici pracovní dělník je využito metody výběru zaměstnanců zvané výběrový rozhovor jednoho s jedním. Tento rozhovor je polo-strukturovaný a víceméně behaviorální.

V některých případech je využito také ukázky práce jako metody výběru zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců na pozici THP je náročnější proces než výběr zaměstnanců na pozici pracovní dělník. V tomto případě je využito více metod výběru zaměstnanců a je tomuto

procesu věnována větší pozornost. První a základní metodou výběru THP ve společnosti VTC, a.s. je **výběrový rozhovor**. Otázky tazatele jsou při výběrovém rozhovoru soustředěny na ověření platnosti informací ze životopisu a osobního dotazníku, např. pokud uchazeč uvede znalost anglického jazyka, tazatel s ním provede krátkou konverzaci v tomto cizím jazyce. Dále jsou kladeny otázky ověřující týmovou práci, komunikativnost a časovou flexibilitu. Pokud uchazeč splňuje požadavky pracovní pozice a potřeby zaměstnavatele, tazatel plynule přejde k ukázce práce. Zde se jedná např. o ukázkou znalosti práce s PC, účetními programy aj. Stejně jako při výběru pracovního dělníka je uchazeči poskytnut prostor pro dotazy a vlastní vyjádření, představena společnost a budovy společnosti. Tímto tento krok výběrového procesu končí. Vybraný uchazeč je poté telefonicky kontaktován personalistou a jsou mu sděleny informace o dalším průběhu. Vybraný uchazeč se ve smluveném datu dostaví do společnosti, mzdové účetní odevzdá potvrzení o zaměstnání a stejně jako u pracovního dělníka se i jemu založí personální evidence a mzdová účetní jej nahlásí na potřebné úřady. Dále je také podepsána pracovní smlouva.

Na výběr THP je kladen větší důraz a je mu věnována větší pozornost. Metody použité pro výběr THP jsou výběrový rozhovor jednoho s jedním, který je také behaviorální a polostrukturovaný a ukázkou práce. V případě obsazování klíčové pozice THP, např. provozní ekonom, bývá použito sekvenčního výběrového rozhovoru, kdy prvním tazatelem je ředitel společnosti, druhým hlavní ekonom. Jejich hodnocení se následně porovnají a provede se konečný výběr uchazeče.

Při výběru pracovního dělníka i THP je majitelem společnosti brán v potaz **neverbální projev** jako předpoklad pro úspěšný výkon práce. Majitel se zaměřuje na polohu rukou, oční kontakt, gestikulaci.

Hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců

Vedení společnosti VTC, a.s. neprovádí hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců, nestanovuje náklady na fluktuace, ani žádným jiným způsobem nekontroluje náklady na nové zaměstnance. Proces získávání a výběru zaměstnanců zde není nijak hodnocen, není tedy prováděno srovnávání úspěšnosti výběrového procesu mezi jednotlivými odděleními, úspěšnost výběrového procesu není ani srovnávána s konkurencí.

4.1.3 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

S vybraným zaměstnancem je podepsána pracovní smlouva před nástupem do zaměstnání nebo nejpozději v den nástupu. Pracovní smlouva je vždy sepsána nejprve na dobu určitou, a to na 6 kalendářních měsíců, poté je případně prodloužena na dobu neurčitou.

Nejpozději v den nástupu, ale ve většině případů ještě před nástupem, jsou nově příchozímu zaměstnanci předány informace o pracovní pozici, pracovním kolektivu a náplni práce. Tyto kroky jsou shodné pro THP i pracovní dělníky.

Adaptace pracovních dělníků probíhá mírně odlišně od adaptace THP. V den nástupu obdrží nově přijatý zaměstnanec klíče od své pracovní skříňky, je mu předána pracovní obuv a je seznámen s možností stravování. V prvních dnech zaměstnání je také nově přijatý zaměstnanec poslán na zdravotní prohlídku. Při zařazení na pracovní místo není nově příchozímu zaměstnanci přidělen žádný patron (mentor), který by mu pomáhal se začleněním a zvládnutím pracovní náplně. Nový zaměstnanec se tedy sám adaptuje na kulturu organizace, její zvyklosti a normy, dále se sám adaptuje na vztahy na pracovišti a samotnou pracovní činnost. V případě dotazů se obrací na svého vedoucího nebo spolupracovníky. Pracovní i sociální adaptace tedy probíhají spíše spontánně.

Metody adaptace pracovních dělníků používané ve společnosti VTC, a.s., jsou rotace práce, asistování a zpětnovazební rozhovory. **Rotace práce** probíhá tak, že novému pracovníkovi jsou jeho spolupracovníky postupně předvedeny všechny pracovní úkoly v procesu a všechny se postupně učí splňovat. Pracovník si je tak dá lépe do souvislostí. **Asistování** probíhá způsobem, že nový pracovník je přiřazen ke zkušenějšímu, ten mu předvádí svou práci, nový zaměstnanec pak zkušenějšímu asistuje, podílí se nejprve v menší míře na pracovním úkolu, později ve větší míře, až je ho schopen sám vykonat.

Adaptace THP. Sociální adaptace zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s. probíhá téměř podobně na všech odděleních. Nový zaměstnanec se sám seznamuje s nepsanými normami a zvyklostmi. Pracovní adaptace probíhá velmi spontánně, každý nový zaměstnanec si osvojuje pracovní úkoly různou rychlostí a s různou úspěšností. Bohužel tato úspěšnost není nikdy hodnocena, nejsou vedeny statistiky ani určeny náklady.

Metody adaptace THP, využívané ve společnosti VTC, a.s., jsou zpětnovazební rozhovor a asistování. **Zpětnovazební rozhovory** probíhají v různě pravidelných intervalech. Jsou to nestrukturované a neformální rozhovory. **Asistování** probíhá klasickým způsobem, kdy nový zaměstnanec je přiřazen ke zkušenému, pozoruje, jak provádí svoji práci, postupně tuto práci vykonává ve stále větší míře až je nakonec schopen sám plnit zadané pracovní úkoly.

Ve společnosti VTC, a.s. jsou vřelé vztahy mezi zaměstnanci, tudíž jsou nakloněni nově příchozímu poradit a zaučit ho správným způsobem tak, aby byl pro všechny přínosem. Adaptace všech zaměstnanců zde probíhá zcela neformálně, bez psaných pravidel.

Vyhodnocení adaptačního procesu

Vyhodnocení adaptačního procesu jako takové neprobíhá, protože žádný formální adaptační proces neprobíhá. Avšak po uplynutí tříměsíční zkušební doby se ředitel a vedoucí oddělení radí, jak si nový zaměstnanec vedl a zda je schopen samostatně pracovat a bude pro společnost přínosem či nikoli. Během zkušební doby probíhají zpětnovazební rozhovory s novým zaměstnancem i jeho nadřízeným, takže ředitel má průběžný přehled o adaptaci. Tyto rozhovory jsou neformální, probíhají na téma spokojenosti zaměstnance, jeho schopností a přizpůsobivosti pracovním podmínkám. V případě, že je zaměstnanec i zaměstnavatel s pracovním výkonem spokojen, zaměstnanec už není jen asistent zkušeného, ale začne být samostatně činný.

4.2 APLIKACE DALŠÍ ANALYTICKÉ METODY

V této části kapitoly je provedena aplikace analytické metody – dotazníkového šetření. Nejprve je popsán dotazník, který byl poskytnut zaměstnancům společnosti VTC, a.s. Následně je provedena analýza sběru dat, ve které jsou rozebrány a popsány odpovědi na každou otázku z dotazníku, ke každé otázce je pak vytvořen minimálně jeden graf. V poslední části této podkapitoly jsou interpretována zjištění z dotazníkového šetření.

4.2.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V následující fázi bylo nutno provést dotazníkové šetření u zaměstnanců společnosti VTC, a.s. Pomocí dotazníkového šetření byla provedena analýza procesu výběru a adaptace u zaměstnanců zmíněné společnosti. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory a postřehy zaměstnanců společnosti VTC, a.s. ohledně procesu výběru a adaptace v jejich společnosti. Dotazník byl předložen všem zaměstnancům společnosti VTC, a.s. prostřednictvím vedení společnosti v tištěné formě. Zaměstnanci mohli dotazník vyplnit v polední pauze nebo v jejich osobním volnu. Zaměstnanci byli vyrozuměni, že dotazník je anonymní a výsledky budou použity pro zpracování bakalářské práce. Dotazník je zobrazen v Příloze 5. Obsahem dotazníku je 20 otázek, týkajících se problematiky výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s. Otázky zvolené do dotazníku jsou ve většině případů polouzavřené,

tzn., že respondent má na výběr z několika odpovědí a navíc má možnost doplnit svou vlastní odpověď. Vyskytují se zde také uzavřené otázky, které jsou dichotomické (Ano – Ne) nebo škály. Dále se v dotazníku vyskytují otázky s odpověďmi ve formě škály: Určitě ano – Spíše ano – Spíše ne – Určitě ne. Velice formální, odměřený – Spíše formální – Neutrální – Spíše neformální – Neformální, přátelský. V závěrečné části dotazníku je uvedena otevřená otázka, zjišťující vlastní návrhy na zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců. Na konci dotazníku je uvedena jedna demografická otázka, ve které je zjišťováno oddělení, na kterém respondent pracuje.

Analýza sběru dat

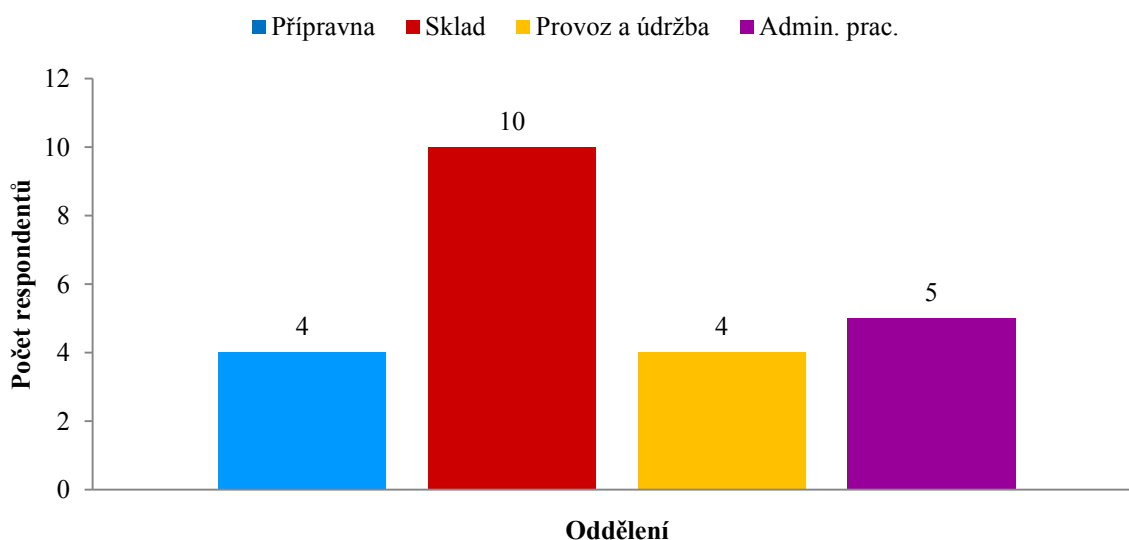
Data pro účely této práce byla sbírána v měsíci únoru 2014. Návratnost dotazníkového šetření byla téměř 96%, neboť bylo mezi zaměstnance rozdáno 24 dotazníků a 23 bylo poté obdrženo zpět.

Účelem analýzy sběru dat je objasnění názorů zaměstnanců vybrané společnosti na problematiku jejich výběru a adaptace.

Nyní přistoupíme k rozboru jednotlivých otázek a jejich odpovědí, jak byly zaznamenány zaměstnanci společnosti VTC, a.s. Nulové hodnoty u jednotlivých odpovědí nejsou uváděny.

Na prvním grafu je uvedena struktura zaměstnanců společnosti VTC, a.s., kteří vyplnili dotazník. Z grafu je zřejmé, že dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci z přípravný zboží, také všichni ze skladu, totéž u oddělení provozu a údržby a 5 z 6 administrativních pracovníků.

Graf 4.1: Struktura respondentů

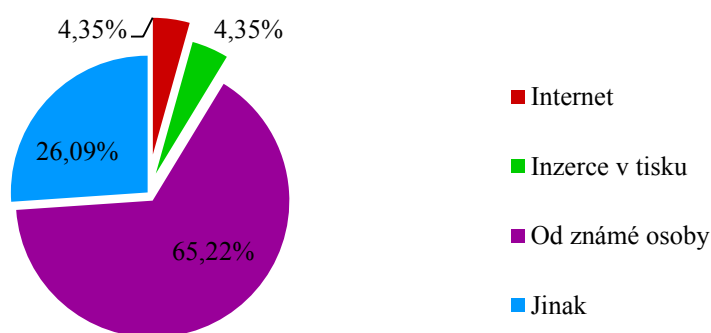


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1: Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce práce ve společnosti VTC, a.s.?

Účelem první otázky bylo zjistit, odkud se zaměstnanci společnosti dověděli o volném pracovním místě. Nejvíce, a to, 15 osob, což je 65% zúčastněných zaměstnanců, se dozvědělo o nabídce práce od známé osoby. Odpověď „Jinak“ na tuto otázku označilo 26% zaměstnanců, což bylo 6 z nich. Jen jeden zaměstnanec uvedl způsob, jakým se to stalo. Odpověď zněla: „Náhodně jsem se šla zeptat.“ Po jednom zaměstnanci se dozvěděli zúčastnění z internetu a prostřednictvím inzerce, což je v každém případě 4,35% respondentů.

Graf 4.2: Zdroj, odkud se zaměstnanec dozvěděl o volném pracovním místě

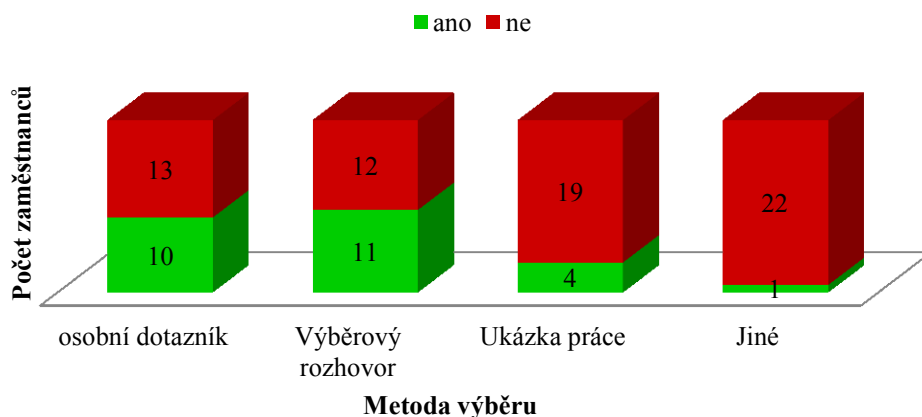


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jakými výběrovými metodami jste prošel/prošla?

Z následujícího grafu je patrné, že jen 10 zúčastněných zaměstnanců (39%) vyplnilo osobní dotazník, 11 respondentů (42%) prošlo výběrovým rozhovorem a jen 4 zaměstnanci (15%) prošli ukázkou práce. Jeden zaměstnanec prošel jinou metodou výběru zaměstnanců, nebylo však uvedeno jakou. Zde vyvstávají otázky, proč tomu tak je a co je zde špatně. Pro detailnější analýzu jsou výběrové metody rozebrány dle oddělení v Grafu 4.4.

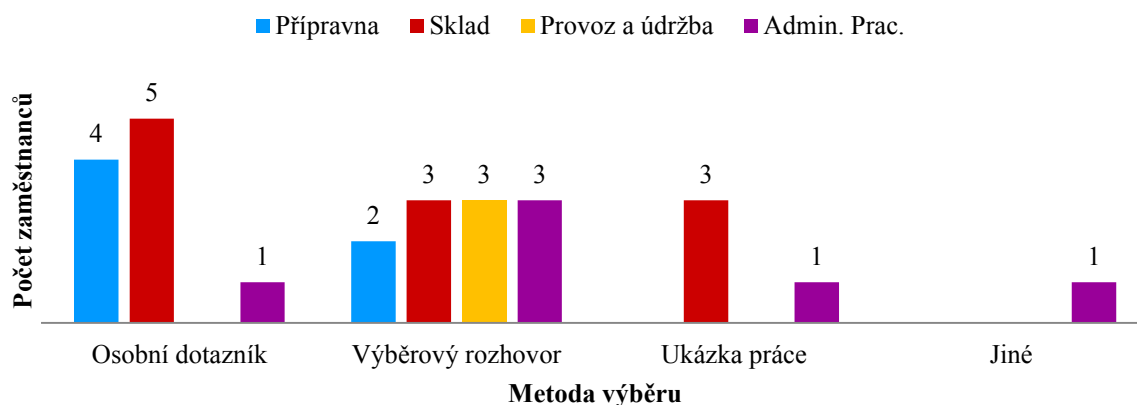
Graf 4.3: Účastnění se metod výběru



Zdroj: vlastní zpracování

V Grafu 4.4. je porovnáno použití jednotlivých výběrových metod pro výběr zaměstnanců na různá oddělení společnosti. Procentní vyjádření se týká jednotlivých oddělení. Je možno konstatovat, že osobní dotazník vyplnilo 5 zaměstnanců z 10 ze skladu (50% ze skladu), všichni z přípravy (100% z přípravy), nikdo na údržbě a jeden administrativní pracovník (20% z nich). Výběrovým rozhovorem prošli jen 3 zaměstnanci ze skladu (30% z nich), všichni z údržby (100%), 3 administrativní pracovníci (60% z nich) a 2 z přípravy (50%). Ukázkou práce neprošel nikdo z přípravy ani údržby, 3 ze skladu (30% z nich) a 1 administrativní pracovník (20% respondentů z řad administrativních pracovníků). Jeden respondent, který označil možnost „Jiné“, byl z řad administrativních pracovníků.

Graf 4.4: Srovnání výběrových metod v rámci otázky č. 2

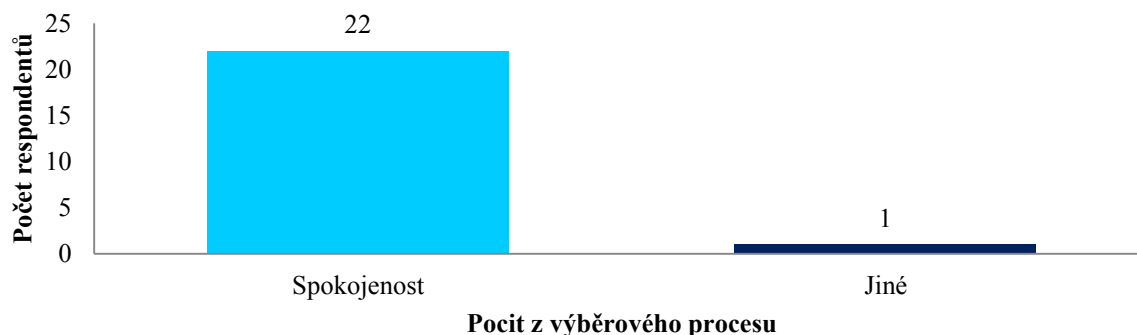


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaký pocit jste měl/a z výběrového procesu?

U této otázky se téměř všichni (22 z nich, 96%) respondenti společnosti VTC, a.s. shodli na faktu, že byli spokojeni s průběhem výběrového procesu, jen jeden zaměstnanec (4%) uvedl variantu „Jiné“, kdy však neuvedl konkrétní stanovisko.

Graf 4.5: Spokojenost s výběrovým procesem

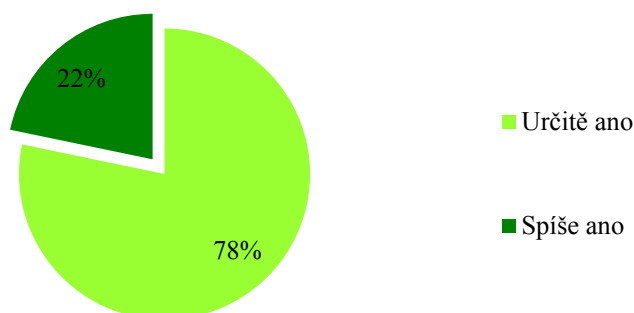


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Byl Vám během výběrového procesu poskytnut prostor pro Vaše dotazy?

Z výsledků dotazníkového šetření dále vyplynulo, že všem zaměstnancům společnosti VTC, a.s. byl poskytnut prostor pro dotazy při výběrovém procesu. Možnost „Určitě ano“ označilo 18 zaměstnanců (78%) a možnost „Spíše ano“ pak 5 zbylých (22%).

Graf 4.6: Prostor pro dotazy

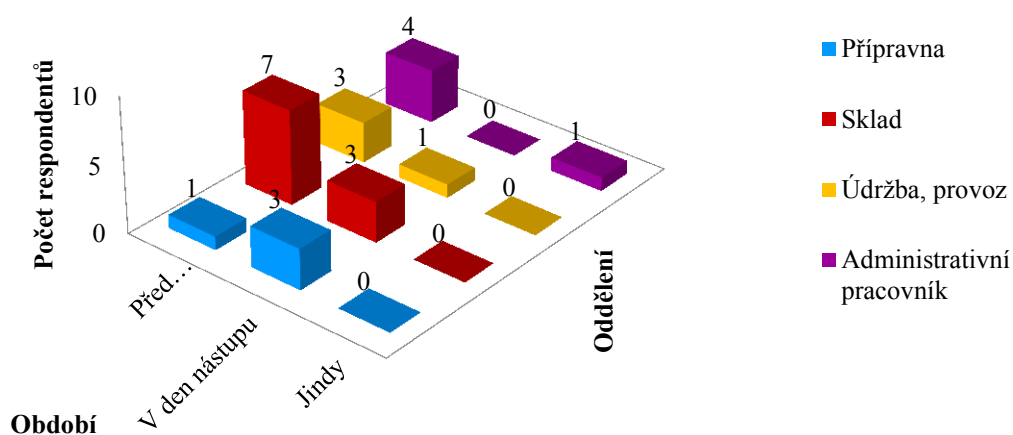


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Kdy jste byl/a seznámen/a s náplní Vaší práce?

V následujícím grafu lze pozorovat, že většina (15 respondentů, 65%) byla seznámena s náplní práce před nástupem do zaměstnání a 7 (31%) respondentů v den nástupu, jeden respondent (4%) byl seznámen s náplní práce jindy, ovšem neuvedl kdy. Z grafu je zřejmé, že zaměstnanci na přípravně zboží jsou informováni spíše v den nástupu a zaměstnanci skladu především před nástupem, tak je tomu i u zaměstnanců údržby a administrativních pracovníků

Graf 4.7: Seznámení s náplní práce dle oddělení

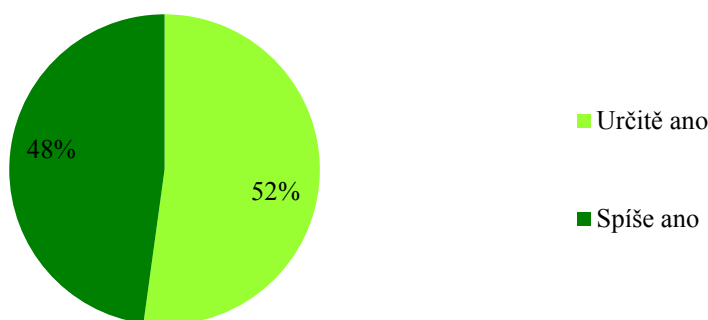


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Shodovala se reálná skutečnost s představenou náplní práce v inzerátu (ředitelem)?

U této otázky lze opět konstatovat shodu všech zaměstnanců společnosti VTC, a.s., kdy podle všech se spíše či určitě nabídka práce shodovala s reálnou náplní práce. Odpověď „Spíše ano“ zvolilo 11 respondentů (48%) a možnost „Určitě ano“ zvolilo 12 respondentů (52%).

Graf 4.8: Nabídka práce vs. realita

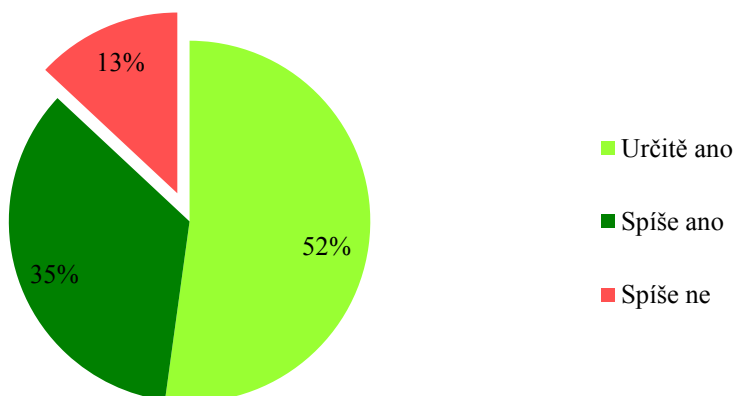


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Myslíte si, že jste byl řádně představen/a kolegům/spolupracovníkům?

Na tomto grafu je zobrazena spokojenost s představením spolupracovníkům, kdy více jak polovina (12 respondentů, 52%) si myslí, že byla určitě řádně představena ostatním, 8 (35%) respondentů tvrdí „Spíše ano“ a 3 (13%) respondenti jsou přesvědčeni, že „Spíše nebyli“ řádně představeni ostatním. Vzhledem k negativním odpovědím je otázka dále rozebírána v Grafu 4.10. Procentní vyjádření je opět vzhledem k oddělení.

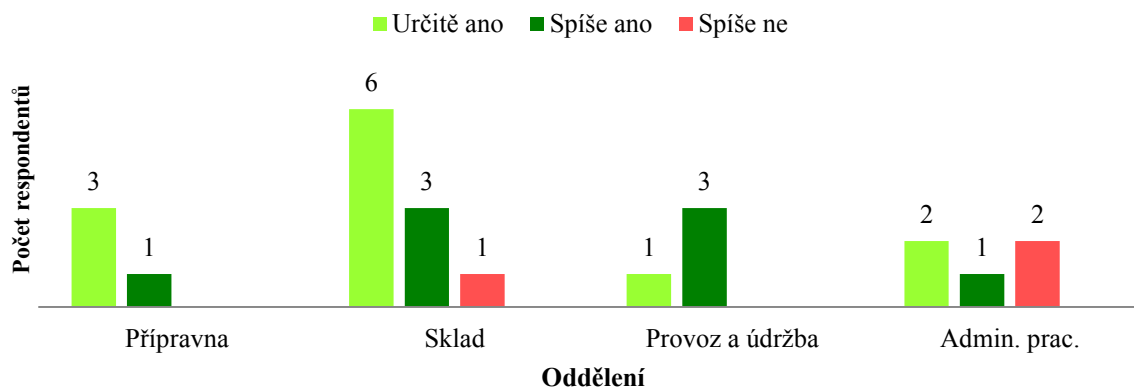
Graf 4.9: Představení pracovnímu kolektivu



Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího grafu vyplývá, že většina pracovníků na přípravě zboží (3, 75% z nich) a skladu (6, 60% z nich) má pocit, že byla představena dostatečně pracovnímu kolektivu, oproti tomu na údržbě byla většina (3, 75% z nich) s představením jen spíše spokojena a odpovědi administrativních pracovníků jsou spíše rozloženy mezi více možností odpovědí, 2 respondenti (40% z nich) byli určitě spokojeni, 1 respondent (20% z nich) byl spíše spokojen a 2 (40%) byli spíše nespokojeni.

Graf 4.10: Srovnání jednotlivých oddělení v rámci otázky č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Jakým způsobem Vám byly poskytnuty informace o firmě?

U této otázky byly zaznamenány všechny odpovědi (100%) identicky, a to „Ústně“.

Otázka č. 9: Jakým způsobem jste byl/a seznámen/a s pracovním prostředím?

Téměř všichni zúčastnění zaměstnanci (22, 96%) byli seznámeni s pracovním prostředím tím způsobem, že byli provedeni budovami během výběrového procesu. Pouze jeden respondent (4%) byl seznámen s pracovním prostředím jen ústně.

Graf 4.11: Seznámení s pracovním prostředím

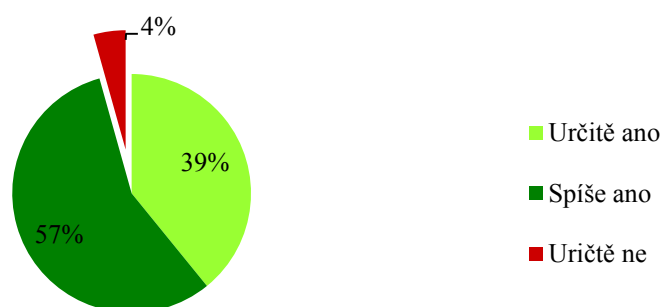


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Bylo pro Vás dostačující prvotní zaškolení na pracovní pozici?

Tento graf zobrazuje spokojenost zaměstnanců s prvotním školením, kterým prošli na počátku adaptace. Pouze pro jednoho respondenta (4%), který pracuje v administrativě, určitě nebylo dostačující. Pro 13 (57%) respondentů bylo spíše dostačující a pro zbylých 9 (39%) bylo určitě dostačující.

Graf 4.12: Spokojenost s prvotním školením

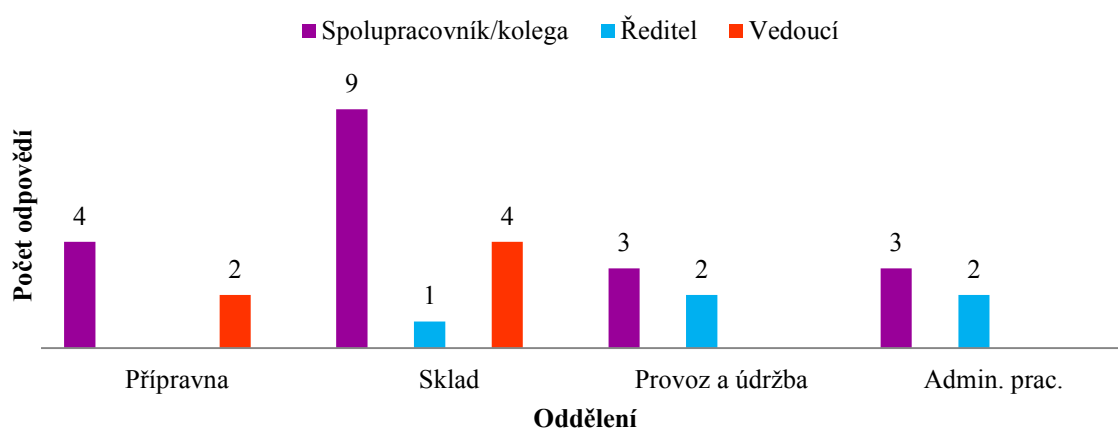


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Kdo Vám nejvíce pomohl adaptovat se na pracovní pozici?

Z odpovědí na tuto otázku byl vytvořen graf, z něhož je patrné, že nejvíce pomáhal spolupracovník nebo kolega (ve 4 případech, 66% na přípravně; v 9 případech, neboli 64% na skladu, ve 3 případech, tedy 60% na údržbě a ve 3 případech, 60% na administrativě), jako druhý v pořadí byl vedoucí a někdy ředitel. Procentní vyjádření jsou uvedena vzhledem k oddělením.

Graf 4.13: Srovnání pomocníků během adaptace na jednotlivých odděleních



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Měl/a jste se vždy na koho obrátit s prosbou o radu?

Z odpovědí na tuto otázku získaných prostřednictvím dotazníkového šetření vyplynulo, že všichni respondenti se měli vždy na koho obrátit s prosbami o radu.

Graf 4.14: Možnost obrátit se na někoho s prosbou o radu

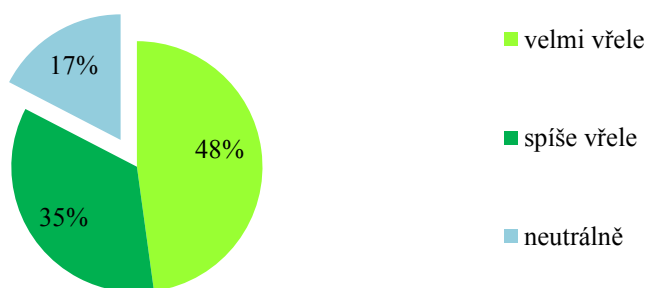


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jak Vás přijal pracovní kolektiv?

Z následujícího grafu lze konstatovat, že 11 respondentů (48%) bylo přijato velmi vřele, menší procento (35%), tedy 8 respondentů bylo přijato spíše vřele a 17%, tedy 4 zaměstnanci mají pocit, že byli přijati neutrálně. Pro detailnější rozbor byl vytvořen Graf 4.16.

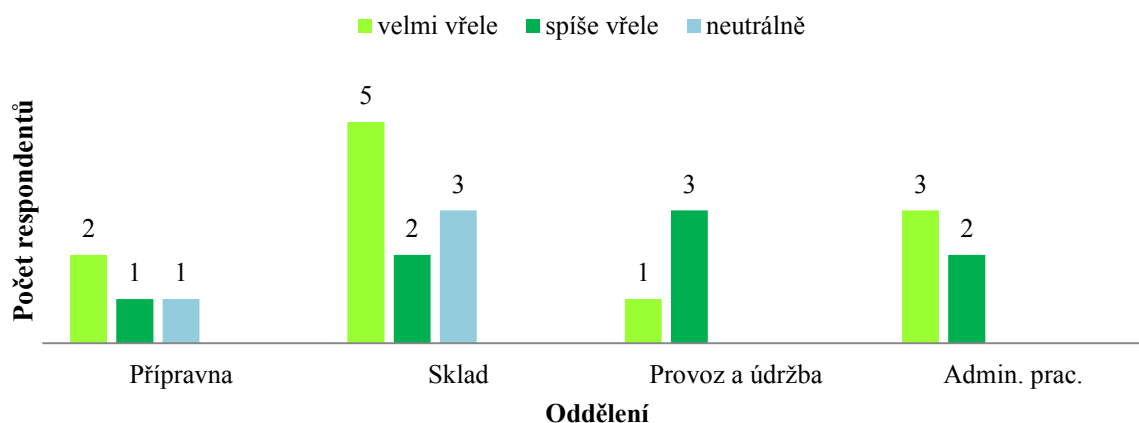
Graf 4.15: Přijetí kolektivem



Zdroj: vlastní zpracování

Z přiloženého grafu je zřejmé, že velmi vřele byli přijati zaměstnanci na skladu (5, 50% z nich), 2 (50% z nich) v přípravně zboží, 1 zaměstnanec z údržby (25% z nich) a 3 respondenti z administrativy (60% z nich). Spíše vřele byl přijat 1 zaměstnanec (25%) z přípravní, 2 ze skladu (20% z nich), v počtu 3 zaměstnanců na údržbě (75% z nich) a 2 respondenti (40%) z administrativy. Neutrálně byli přijati 3 respondenti na skladu (30% z nich) a 1 z přípravní zboží (25% z nich).

Graf 4.16: Srovnání přijetí kolektivem vzhledem k oddělením

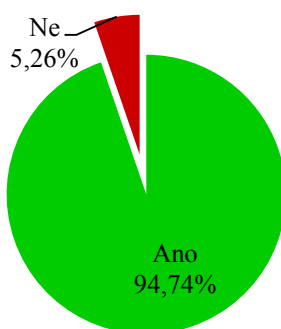


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Dostával/a jste zpětnou vazbu (komunikace o spokojenosti s Vaší prací aj.) od vedoucího/kouče během zkušební doby/adaptace?

Při odpovědích na tuto otázku se zaměstnanci téměř shodli na odpovědi „Ano“, takto odpovědělo 18 respondentů (95%) pouze jeden zaměstnanec (5%) ze skladu zpětnou vazbu nedostával. Dva respondenti neodpověděli.

Graf 4.17: Zpětná vazba



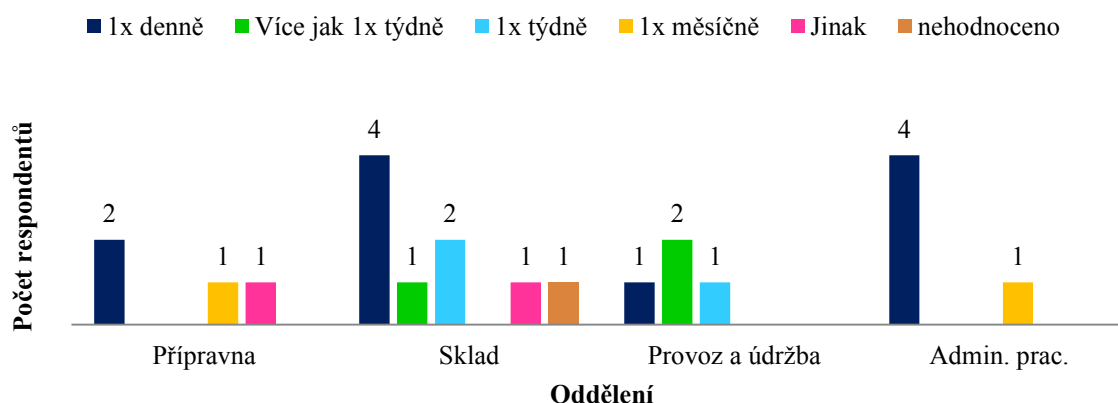
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Jak často probíhaly zpětnovazební rozhovory s nadřízeným během Vaší adaptace?

Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla odpověď „1x denně“, což bylo zároveň nejběžnější v přípravně zboží (50% odpovědí), na skladě (4 respondenti, v 44%) a u administrativních pracovníků (4 respondenti, 80%). U pracovníků údržby byly zpětnovazební rozhovory prováděny nejčastěji „více jak 1x týdně“, bylo to ve dvou případech, v 50%. Více jak 1x týdně proběhly také u jednoho pracovníka ze skladu (11% z nich). Tyto rozhovory

probíhaly i „1x týdně“, a to u 2 pracovníků ze skladu (v 22%) a jednoho z údržby (25% četnost). „1x měsíčně“ probíhaly zpětnovazební rozhovory u jednoho pracovníka z přípravy (25%) a jednoho z administrativních pracovníků (20%). U jednoho pracovníka z přípravy (25%) a jednoho ze skladu (11%) probíhaly jinak. Procentní vyjádření jsou uvedena vzhledem k oddělení.

Graf 4.18: Pravidelnost zpětnovazebních rozhovorů na jednotlivých odděleních

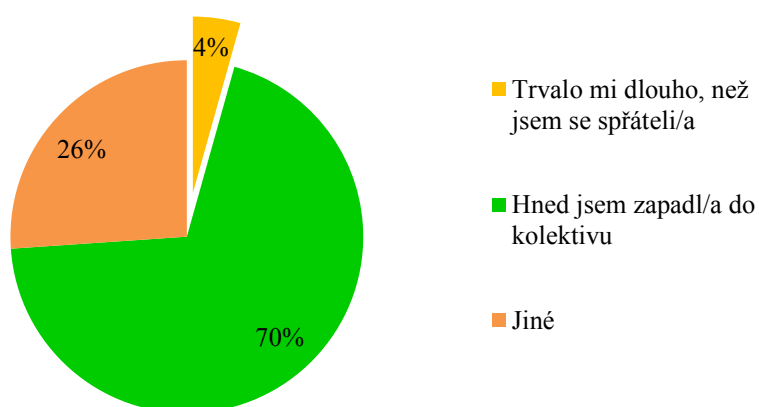


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Jakým způsobem proběhla Vaše adaptace na kolektiv ve společnosti VTC, a.s.?

Z následujícího grafu je zřejmé, že 16 respondentů (70%) zapadlo do kolektivu okamžitě, 6 (26%) z nich uvedlo možnost „Jiné“ a jednomu (4%) trvalo déle, než se spřátelil.

Graf 4.19: Sociální adaptace

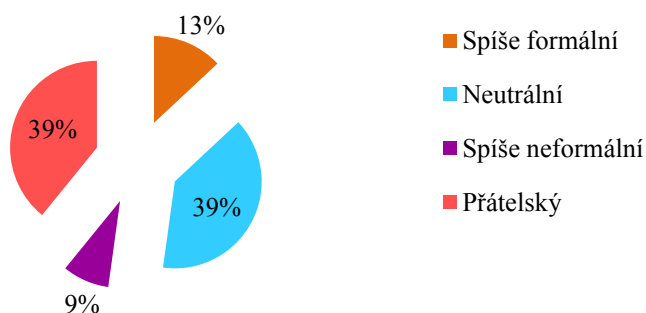


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jak hodnotíte adaptační proces ve společnosti VTC, a.s.?

V otázce měli respondenti hodnotit adaptační proces. Devět (39%) respondentů hodnotí povahu adaptačního procesu ve své společnosti jako *přátelskou* a stejné procento i počet respondentů ji vidí jako *neutrální*. Tři respondenti (13%) ho vnímali jako *spíše formální* a poslední dva respondenti (9%) jako *spíše neformální*.

Graf 4.20: Hodnocení adaptačního procesu

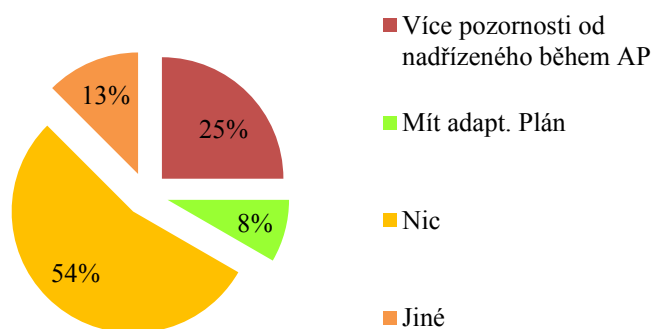


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Kdyby jste mohl/a, co byste vylepšil/a při adaptaci zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s.?

Z následující statistiky vyplývá, že většina zaměstnanců společnosti VTC, a.s. by neměnila na své adaptaci vůbec nic, neboť takto odpovědělo 13 respondentů (54%). Jedna čtvrtina (6 respondentů) z nich by stála o větší pozornost a podporu od svého nadřízeného, 2 zaměstnanci (8%) by uvítali mít adaptační plán a 3 respondenti (13%) uvedli možnost „Jiné“ s tím, že jeden respondent odpověděl „Mít více informací o zboží.“

Graf 4.21: Změny v adaptaci

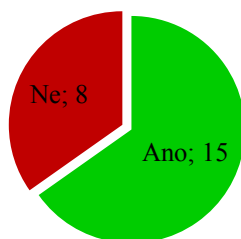


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Cítíte jistotu zaměstnání jako zaměstnanec společnosti VTC, a.s.?

Dále byla položena otázka, týkající se pocitu jistoty ze zaměstnání ve společnosti VTC, a.s. Osm zaměstnanců, tedy 35%, necítí jistotu zaměstnání, jsou to především pracovníci v přípravě zboží. Ovšem většina zaměstnanců (15 respondentů, 65%) tuto jistotu pociťuje.

Graf 4.22: Pocit jistoty zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Máte nějaké vlastní návrhy na zlepšení výběru a adaptace zaměstnanců ve Vaší společnosti?

Poslední otázka byla otázkou otevřenou a po respondentech byly požadovány vlastní návrhy a náměty pro zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců v jejich společnosti. Ze strany zaměstnanců nevzešly žádné návrhy, nikdo nevyužil možnost odpovědět na tuto otázku.

4.3 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÍ

Před samotnou interpretací zjištění z dotazníkového šetření je nutno zmínit, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 23 zaměstnanců společnosti VTC, a.s. Dotazník byl předložen 24 zaměstnancům, avšak jeden zaměstnanec z řad administrativních pracovníků dotazník nevyplnil. Důvody nebyly objasněny, autorka předpokládá, že je jednalo o osobní důvody či nemoc.

Ze strukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti vyplynuly jisté skutečnosti, takže nebylo potřebné zatěžovat odpověďmi na tyto otázky ještě zaměstnance. Od ředitele bylo zjištěno, jak probíhá proces získávání a výběr zaměstnanců. Také bylo zjištěno, že neprobíhá řízená adaptace, pouze přirozené začlenění do kolektivu.

Z analýzy první otázky vyplývá, že většina respondentů se dozvěděla o nabídce volného pracovního místa od známé osoby. Dále bylo zjištěno, že vedení společnosti VTC,

a.s. nevyužívá pro získávání zaměstnanců nabídky Úřadu práce ČR. Více jak jedna čtvrtina respondentů se dozvěděla o práci jiným způsobem, např. se sami ucházeli o místo.

Následující zjištění bylo překvapující. Přes všechny informace, které byly získány prostřednictvím rozhovoru s ředitelem společnosti, je pozoruhodné, že výběrovým rozhovorem prošli jen 3 lidé ze skladu, 3 z údržby a 3 administrativní pracovníci a pouze 2 z přípravy. Dále bylo rozhovorem s ředitelem zjištěno, že THP, tedy administrativní pracovníci, jsou vybíráni na základě ukázky práce, ale jen jeden tuto informaci uvedl do dotazníku, za to 3 lidé ze skladu jí také prošli. Autorka práce je přesvědčena, že tyto zavádějící odpovědi uvedli respondenti z důvodu nepochopení otázky. Dalším faktem může být to, že si respondenti na výběrový proces nemohli vzpomenout, neboť už od něj uplynula řada let. Mezi vhodné návrhy řešení této situace patří sjednocení procesu výběru zaměstnanců na jednotlivé pozice. Také bylo zjištěno, že ani jednou metodou výběru zaměstnanců neprošla většina respondentů. Přesto byla naprostá většina respondentů s výběrovým procesem spokojena.

Z dotazníkového šetření také vyplývá, že všem zaměstnancům byl poskytnut prostor pro dotazy během výběrového procesu.

Pozitivní zjištění bylo, že většina respondentů ze všech oddělení (kromě přípravy zboží) byla seznámena s náplní práce před nástupem do zaměstnání. Tento přístup je hodnocen jako vhodný.

Následujícím pozitivním zjištěním byl fakt, že se reálná práce shodovala s nabízenou.

Prostor pro zlepšení lze spatřit v řešení představování nového zaměstnance spolupracovníkům, kdy 3 z 23 respondentů uvedli, že nebyli řádně představeni. Nového zaměstnance představí vedení (nebo pověřená osoba) první nebo druhý den v zaměstnání.

Všem respondentům byly poskytnuty informace o společnosti ústně. Vedení společnosti VTC, a.s. nevyužívá žádné podnikové informační materiály ani orientační balíčky pro seznámení nových zaměstnanců se společností. Zde je prostor pro zlepšení.

Téměř všichni respondenti byli seznámeni s pracovním prostředím provedením budovami. To je vnímáno jako kladný přístup.

Jeden respondent z řad administrativních pracovníků spatřoval jako nedostatečné prvotní zaškolení. I přesto, že je to malé zastoupení, je zde vidět prostor pro změny a zlepšení. Při zaškolení musí být stanoveny zodpovědnosti za adaptaci a jednotlivé její kroky.

V otázce č. 11 bylo zjišťováno, kdo respondentovi nejvíce pomohl adaptovat se. Na všech odděleních respondentům nejvíce pomohl spolupracovník nebo kolega. Na skladě částečně vedoucí, zaměstnancům na údržbě i THP pak pomáhal ředitel. Jsou zde určitě rozdíly

a rozpory, spíše to vypadá, že nově příchozímu pomůže ten, kdo je zrovna „po ruce“. Proto je zde prostor pro vhodnější řešení, zavedení řízené adaptace, kdy budou jasně stanoveny pravomoci a odpovědnosti za provedení určitého kroku adaptace. Kouč zde nemá ani jedno zastoupení, nejspíše proto, že zaměstnanci žádného neměli nebo ho takto nevnímali. Zároveň respondenti dodávají, že se měli vždy na koho obrátit o radu.

Z odpovědí na otázku týkající se přijetí pracovním kolektivem je zřejmé, že většina respondentů byla kolektivem vřele přijata a 4 respondenti měli z přijetí neutrální pocit. Pracovní tým, či kolektiv by měl nově příchozího zaměstnance přijmout vstřícně, aby se co nejdříve stal pro společnost přínosným, aby měl z práce dobrý pocit a byl jí naplněn. Z odpovědí týkajících se sociální adaptace je možno usoudit, že sociální adaptace má jisté chyby, i když většině respondentů vyhovovala. Zde je prostor pro zvyšování vědomí firemní kultury, tradic a hodnot.

Na otázku týkající se zpětné vazby během adaptační doby nebyli schopni dva respondenti odpovědět. Důvodem je dle přesvědčení autorky nepochopení otázky. Většina respondentů však zpětnou vazbu dostávala, v 11 případech dokonce jednou denně, ve 3 pak častěji než jednou týdně, ve 3 případech jednou týdně a ve 2 případech jinak. Z těchto odpovědí je zřejmé, že ve společnosti VTC, a.s. existují rozdílné pravidelnosti zpětnovazebních rozhovorů mezi odděleními i mezi jednotlivými zaměstnanci na témže oddělení. Zde je vhodné opět stanovit řízenou adaptaci a přesné termíny konání zpětnovazebních rozhovorů pro všechny zaměstnance.

Hodnocení adaptačního procesu respondenty je opět rozporuplné. Jelikož se zde jedná o osobní pocity respondenta, je to však přirozené. Vyskytovaly se zde téměř všechny druhy odpovědí, od spíše formálního postupu až po přátelský. Je vhodné tento adaptační proces jednotně nastavit.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že jedna čtvrtina respondentů by uvítala více pozornosti od nadřízeného během své adaptace a dvěma respondentům chyběl adaptační plán. To jsou nedostatky, které takto shledává i autorka práce a je vhodné je napravit.

Osm respondentů necítí jistotu zaměstnání ve společnosti VTC, a.s. Pro tuto skutečnost nasvědčují fakta týkající se dnešní nejisté doby. Respondenti vnímají rychle se měnící tržní prostředí, poptávku aj.

Prostor pro vlastní vyjádření, návrhy a připomínky nevyužil žádný respondent. Mezi důvody lze zařadit neznalost možností a nepotřebnost pro stávající zaměstnance na tuto otázku odpovídat.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V následující části práce jsou uvedeny vhodné návrhy na zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců pro společnost VTC, a.s. Mezi doporučené změny patří: nový dotazník pro uchazeče o zaměstnání, zavedení ukázky práce jako metody výběru zaměstnanců, vytvoření strukturovaného výběrového rozhovoru, zavedení záznamového archu pro tazatele, zavedení monitoringu a hodnocení procesu výběru zaměstnanců, zavedení řízené adaptace zaměstnanců se všemi jejími náležitostmi, jako je adaptační plán, orientační balíček, patronství a hodnocení tohoto procesu.

Účelem této části práce je nabídnout vybrané společnosti výhodné a propracované řešení procesu výběru a adaptace zaměstnanců.

Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

V rámci zlepšení kvality procesu výběru zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s. je navržen nový dotazník pro uchazeče o zaměstnání. Stávající dotazník byl nepřehledný a neměl požadovanou vypovídací schopnost. V navrhovaném dotazníku uchazeč uvede své identifikační údaje a poskytne na sebe kontakt (telefonický i emailový). Dále uvede své odborné vzdělání a další podstoupené vzdělávací kurzy a výcviky. Dále uchazeč uvede jiné dovednosti, které získal. V další části dotazníku se ptáme na uchazečovu praxi a předchozí zaměstnání. Zde uchazeč postupuje jako při tvoření strukturovaného životopisu, řadí své pracovní zkušenosti od bezprostředně předcházejících tuto žádost po ty nejstarší. Dotazník pro uchazeče o zaměstnání je uveden v Příloze 6.

Ukázka práce

Následujícím návrhem pro vybranou společnost je zavedení ukázky práce jako metody výběru zaměstnanců pro všechny uchazeče o zaměstnání. Z dotazníkového šetření vyplývá, že jen 4 zaměstnanci touto metodou výběru prošli a zbylých 19 nikoli. Ukázka práce je výhodná, neboť umožní i méně komunikativnímu uchazeči předvést dovednosti a schopnosti v reálném prostředí. Je pochopitelné, že na každém oddělení bude ukázka práce probíhat odlišně. Při výběru administrativních pracovníků je návrh na ukázkou práce předvedení **práce s výpočtním programem na PC**, např. Microsoft Office Excel. Na ostatních odděleních společnosti pak předvedení určitého pracovního úkonu vhodného pro tuto pozici. Na oddělení skladu a přípravě zboží je doporučena ukázka práce – **označení zboží a jeho zařazení**, popř. **telefonický příjem objednávek**.

Strukturovaný výběrový rozhovor

Z analýzy procesu výběru zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s. vyplynulo, že výběrové rozhovory prováděné ředitelem společnosti jsou nestandardizované a intuitivní. Dalším doporučením je proto zavedení standardizovaného výběrového rozhovoru, který povede ředitel společnosti. Tazatel tak předejde hodnotitelským chybám, navíc je tento typ rozhovoru efektivnější, přesnější a umožní vybrat kandidáta, který bude vhodný, bez ohledu na to, kdo jej bude hodnotit. Pro výběr zaměstnanců navrhuje tuto strukturu výběrového rozhovoru:

- **Uvítání kandidáta** – tazatel se představí, představí společnost VTC, a.s. Tazatel položí otázky na odlehčení situace:

„Jaká byla cesta?“ nebo „Prosím posadte se. Dáte si sklenici vody?“

- **Shrnutí náplně práce** – tazatel načrtne průběh výběrového rozhovoru, popíše obsazovanou pozici, uvede důvody vedoucí k jejímu obsazování. Dále tazatel popíše, jakého zaměstnance hledá.

- **Ověření údajů z uchazečovy dokumentace**

Otázky, které tazatel pokládá, se týkají ověřování faktů z osobního dotazníku a životopisu:

„Vidím, že jste pracoval/a u XY, s.r.o. od roku 2000 do roku 2004 a pak od roku 2007 pro XYZ, a.s. do dnes. Co jste dělal/a mezi tím?“

„Uvádíte, že jste studoval/a SŠ a nedávno získal rekvalifikaci pro účetní...Říkám to správně?“

- **Profesní otázky** – Následuje pokládání otázek, které se týkají pracovní pozice a vzdělání a zkušeností uchazeče. Tazatel položí typickou a nepostradatelnou otázku:

„Proč máte zájem o tuto práci?“

Poté si tazatel ověří praxi a zkušenosti uchazeče:

„Jaké dovednosti jste prozatím získal/a během Vaší praxe?“

„Jak Vám může Vaše praxe pomoci při výkonu této práce?“

Dále tazatel položí otázky:

„V životopise vidím, že máte již pracovní zkušenosti, co byste k nim řekl/a?“

„V životopise uvádíte, že máte zkušenosti v oboru činnosti naší společnosti, co byste k nim dodal/a?“

Následně se tazatel zeptá na sociální zkušenosti uchazeče:

„Jaký máte vztah k týmové práci?“

Dále se tazatel optá, jaké má uchazeč představy o ohodnocení:

„Jaké jsou Vaše představy o výši mzdy?“

„Jaké jsou Vaše představy o nepeněžních odměnách a benefitech?“

- **Otázky na postoje a osobní vlastnosti** – Dále klade tazatel otázky týkající se osobních postojů, zvyklostí, povahových rysů, motivace uchazeče.

„Jaké faktory jsou podle Vás důležité, aby bylo pracoviště produktivní?“

„Co Vás na této práci nejvíce přitahuje?“

„Jaký způsob motivace upřednostňujete? Peněžní, nepeněžní odměny, jistota zaměstnání...“

- **Odpovídání na dotazy kandidáta** – Následně musí být nechán prostor pro uchazečovy dotazy a informace, které chce sdělit potenciálnímu zaměstnavateli. Výběrový rozhovor je oboustranný proces.
- **Závěrečná fáze** – Tazatel kandidátovi poděkuje a sdělí mu, kdy má čekat zpětnou vazbu s oznámením výsledků rozhovoru.

Záznamový arch pro tazatele

Pro zkvalitnění procesu výběru zaměstnanců je navrženo zavedení záznamového archu pro tazatele. Tento arch je přiložen do Přílohy 7. Tazatel bude mít standardizovaný záznamový arch, kde bude zaznamenávat informace, které jsou předem stanovené. Záznamový arch obsahuje 7 oblastí hodnocení, hodnocení ukázky práce a celkové hodnocení uchazeče. U každé oblasti hodnocení tazatel nejprve ohodnotí uchazeče podle uvedených kategorií a pak provede hodnocení na škále od 1 do 5. Vysvětlení hodnot na této škále je uvedeno v záhlaví záznamového archu. Po ohodnocení kandidáta ve všech oblastech dojde k celkovému hodnocení onoho kandidáta. Po uskutečnění tohoto kroku se tazatel rozhodne, zda uchazeče přijmout či nepřijmout. V poslední fázi se tazatel rozhodne pro uchazečovo pořadí ze všech zúčastněných. Tento arch je vhodný využít nejen při výběrovém rozhovoru jednoho s jedním, ale i při výběrovém rozhovoru sekvenčním, kdy každý tazatel má svůj arch a zaznamená stejné standardizované, potřebné a relevantní informace, které se pak mohou kvalitně a přehledně vyhodnotit. Avšak **nejvhodnější způsob je použití záznamového archu tazatelem a také jiným pozorujícím hodnotitelem**. Tento postup zároveň klade menší nároky na paměť tazatele, kdy dosud si musel všechny informace pamatovat, protože je nikde nezaznamenával.

Monitorování procesu výběru zaměstnanců

Pro účely monitorování procesu výběru zaměstnanců doporučujeme archivovat podklady k výběrovému rozhovoru, tj. seznam otázek a hodnotící archy tazatelů. Po skončení výběrového procesu doporučujeme zaznamenat důvody výběru daného uchazeče a také důvody odmítnutí ostatních. Hlavním důvodem proč tyto informace zakládat je, že vedení společnosti VTC, a.s. bude mít prokazatelné údaje o průběhu výběrového procesu v případě, že by se uchazeč rozhodl konfrontovat postup při procesu výběru se zákony (Zákoník práce a antidiskriminační zákon).

Dále také doporučujeme monitorovat, jak různé skupiny uspěly u výběrového procesu. Vedení společnosti pak může hodnotit úspěšnost v komparaci muži a ženy, pracovníci z vnitřních a vnějších zdrojů apod. Díky monitorování procesu výběru zaměstnanců ho můžeme hodnotit.

Hodnocení procesu výběru zaměstnanců

Z analýzy procesu výběru zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s. bylo zjištěno, že vedení společnosti nevypracovává hodnocení tohoto procesu. Navrhujeme proces výběru vyhodnocovat pomocí ukazatelů:

- ▶ **Průměrné náklady na získávání zaměstnanců – náklady na inzerci,**
- ▶ **Míra odchodů během prvního měsíce, zkušební doby a prvního roku,**
- ▶ **Podíl obsazených pracovních míst z interních zdrojů společnosti,**
- ▶ **Podíl uchazečů, kteří přišli bez nabídky práce.**

Tyto informace vedení společnosti poskytnou mimo jiné představu o výdajích a podklad pro optimalizaci nákladů.

Dále je vhodné měřit **spokojenost nových zaměstnanců** s pracovní náplní, podmínkami, kolektivem.

Zavedení řízení adaptace zaměstnanců

Ve společnosti VTC, a.s. probíhá adaptace zaměstnanců neformálně a bez psaných pravidel. Tento typ adaptačního procesu je možný, ale není nejvhodnější. Z důvodu absence standardizovaného průběhu adaptace zaměstnanců je podán návrh na zavedení řízené adaptace se všemi náležitostmi. Autorka této bakalářské práce navrhuje vytvořit **orientační balíček, adaptační program, adaptační plán a provádět vyhodnocení adaptačního procesu – pomocí analýzy příčin odchodů a jiných.**

► **Orientační balíček**

Ve společnosti VTC, a.s. je doporučeno zavést řízenou adaptaci zaměstnanců. V souvislosti s ní je nutné vytvořit orientační balíček, který obdrží nový zaměstnanec ještě před nástupem do zaměstnání. Orientační balíček má podobu tištěných informačních materiálů svázaných do jednoho celku. Tyto materiály jsou přehledně uspořádány a tříděny dle informační hodnoty. Navrhujeme, aby orientační balíček obsahoval:

- *informace o předmětu činnosti společnosti, historii a současnosti společnosti,*
- *informace o obchodovaném zboží,*
- *organizační strukturu – tzn. přehled nadřízených a podřízených zaměstnanců,*
- *pracovní řád a organizační normy,*
- *kontakty na vedoucí pracovníky,*
- *informace o pracovních podmínkách – např. o pracovní době,*
- *informace o BOZP,*
- *schéma budov,*
- *informace o odměňování,*
- *seznam zaměstnaneckých výhod,*
- *informace o péči o zaměstnance - možnost stravování, vzdělání a osobního rozvoje,*
- *zásady organizační kultury.*

► **Adaptační program a adaptační plán**

Vytvoření adaptačního programu a plánu souvisí s navrhovaným zavedením řízené adaptace, která ve společnosti VTC, a.s. dosud neprobíhala. Adaptační program byl sestaven jako seznam informací, které dostane a seznam aktivit, které podstoupí nový zaměstnanec, zaměstnanec vracející se na pracoviště po dlouhé době a zaměstnanec měnící pracovní pozici. Ke každé aktivitě na seznamu je přiřazen její časový plán a také zodpovědná osoba za průběh adaptace. Navrhovaný adaptační kontrolní seznam pro zaměstnance v přípravně zboží a na skladě, do kterého se zaznamená průběh adaptačního procesu, je zde přiložen.

Adaptační kontrolní seznam						
Jméno:		Příjmení:				
Pracovní pozice:						
Datum nástupu do zaměstnání:						
Aktivita	První den	V průběhu prvního týdne	V průběhu prvního měsíce	V průběhu druhého měsíce	V průběhu třetího měsíce	Zodpovědná osoba
Přijetí zaměstnance	X					Ředitel
Představení vedoucímu	X					Ředitel
Informace o pracovních podmínkách	X					Ředitel
Provedení budovami, představení spolupracovníkům	X					Nadřízený
Ukázka zaměstnaneckých prostor (jídlna, toalety)	X					Spolupracovník
Pravidla BOZP	X					Externista
Vyjasnění povinností na pracovní pozici		X				Nadřízený
Rotace práce - příjem zboží, označení a zařazení			1.-3. týden			Patron
Rotace práce - výdej zboží, balení			4. týden	5.-6. týden		Patron
Rotace práce - příjem tel. objednávek				7.týden		Patron
Rotace práce - svoz zboží				8. týden	9. týden	Patron
Rotace práce - obsluha zákazníků					10. - 11. týden	Patron
Komunikace a konzultace			na konci každého týdne	na konci každého týdne	na konci každého týdne	Patron
Hodnocení výkonu			na konci měsíce	na konci měsíce	na konci měsíce	Patron

Patron

Dalším návrhem pro společnost VTC, a.s. je zavedení patronství jako metodu adaptace zaměstnanců. Tento patron bude na každém oddělení. Patron bude přidělen každému novému zaměstnanci. Patronem nebude jeho přímý nadřízený, bude to jiný zkušený pracovník. Patron mu bude stále k dispozici, nový zaměstnanec se na něj bude obracet pro rady. Smyslem patronství je urychlit adaptaci nového zaměstnance ve společnosti. Patron a nový zaměstnanec společně stanoví cíle, které má nový zaměstnanec splnit. Průběžně budou probíhat zpětnovazební a hodnotící rozhovory. Dále budou společně řešit potenciální problémy vznikající na pracovišti.

Hodnocení procesu adaptace zaměstnanců

Z analýzy procesu adaptace zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s. vyplývá, že vedení společnosti nevyhodnocuje adaptační proces. Vedení pouze zkonstatuje, zda se nový zaměstnanec adaptoval či ne. Proto je navrženo zavedení hodnocení tohoto procesu. Pokud totiž zaměstnanec není správně adaptován, vznikají ve společnosti nežádoucí výdaje:

- ▶ **Náklady na zajištění pracovního místa dokud není znovu obsazeno,**
- ▶ **Náklady na získání náhradních zaměstnanců,**
- ▶ **Náklady na jejich uvedení do společnosti a adaptaci,**
- ▶ **Náklady na opravu chyb a kontrolu práce nového zaměstnance.**

Dále doporučujeme sledovat **hodnotu zaměstnance pro organizaci a náklady na něj**, tedy mzdu. Vhodné je sledovat a hodnotit spokojenost zaměstnanců v organizaci.

6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla věnována rozboru procesu výběru a adaptace zaměstnanců v organizaci. V první části bylo téma rozebráno teoreticky a v následující části byly teoretické poznatky konfrontovány s praxí. Pro účely této práce byla zvolena společnost VTC, a.s., kde byla provedena analýza tohoto procesu. Praktická část se skládá z kapitol týkajících se charakteristiky vybrané organizace, analýzy výchozího stavu v dané organizaci a nejpodstatnější části této práce, kterou jsou návrhy a doporučení pro vybranou organizaci. Tyto návrhy a doporučení se týkají oblasti výběru a adaptace zaměstnanců v konkrétní vybrané organizaci. Zvolená společnost je z hlediska počtu zaměstnanců malá. Mimo jiné z tohoto důvodu není její výchozí personální strategie a politika tak propracovaná.

Malá organizace je typická malým množstvím prováděných činností, s tím pak souvisí jednoduchá organizační struktura, nízký počet zaměstnanců, kteří mají mezi sebou i vedením společnosti úzké kontakty. Pro malé organizace je také typické soustředění řídicích a rozhodovacích aktivit do rukou malé skupiny vedoucích zaměstnanců či majitele.

Obrovskou mýlkou je představa, že malá organizace nepotřebuje mít vypracovanou personální strategii a politiku. Pozornost se zde musí věnovat zejména kvalitě personální práce a formování pracovních týmů. Zaměstnanci do produktivních týmů musejí být dostatečně kvalitně vybráni, zapracováni, adaptováni a motivováni.

Lidé jsou totiž ti, kdo přenášejí svoji energii a jsou hybnou silou všech strojů a zařízení v organizaci. Samotný kapitál nebo neobhospodařované přírodní zdroje nemají bez lidské práce velký význam. Lidská práce je nejcennější zdroj a i v malé organizaci je potřeba ho profesionálně řídit.

Lidé procházejí výběrovými rozhovory a následně mezi sebou sdílejí pocity a příběhy z nich. Nechtějme, ať jsme jednou z těch organizací, kde lidé mezi sebou šíří negativní komentáře a pocity z výběrového procesu. Nevhodný výběrový proces může být zapříčiněn nezkušeností a nedostatkem znalostí tazatelů v této oblasti, protože není pravděpodobné, že by záporné a špatné pocity z něj připravovali uchazečům s úmyslem a potěšením.

Cílem této bakalářské práce bylo provést zhodnocení procesu výběru a adaptace zaměstnanců pomocí jeho analýzy, doporučit lepší řešení procesu výběru zaměstnanců a navrhnout postup procesu řízení adaptace zaměstnanců ve společnosti VTC, a.s. Tento cíl byl naplněn pomocí zvolených metod, jako byl rozbor problematiky z hlediska pohledů různých autorů české i zahraniční literatury, dotazníkového šetření a rozhovoru s odborníky z oboru.

Tato bakalářská práce byla strukturována do šesti kapitol. V první kapitole byl obsažen úvod do problematiky. Ve druhé kapitole se autorka práce věnovala teoretickým východiskům výběru a adaptace zaměstnanců. Tyto poznatky byly strukturovány do podkapitol, které obsahovaly koncepci lidských zdrojů, personální optimalizaci, seznámení se všemi personálními činnostmi, získávání zaměstnanců a detailní rozbor výběru a adaptace zaměstnanců. Kratší část práce byla zaměřena na charakteristiku vybrané organizace a nejdelší částí byla kapitola čtvrtá, ve které byla popsána a analyzována stávající situace v organizaci. Hlavní podstatou této bakalářské práce bylo vytvoření vhodných návrhů a doporučení v oblasti procesu výběru a adaptace zaměstnanců pro vybranou organizaci. Ty jsou obsahem kapitoly páté. Mezi tyto návrhy patří: **nový dotazník pro uchazeče o zaměstnání, zavedení ukázky práce jako metody výběru zaměstnanců, provádění strukturovaného výběrového rozhovoru, užití záznamového archu pro tazatele při výběrovém rozhovoru, monitorování a hodnocení procesu výběru zaměstnanců, zavedení řízené adaptace zaměstnanců (zavedení adaptačního plánu a programu, orientačního balíčku, patronství a hodnocení procesu adaptace zaměstnanců).** Poslední kapitolou byl závěr, kde byla bakalářská práce shrnuta a byl zhodnocen její přínos.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ASWATHAPPA, K. *Human Resource Management*. 5th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2008. 723 s. ISBN 978-0-07-066020-5.
3. BEDRNOVÁ, E., E. JAROŠOVÁ, I. NOVÝ et al. *Manažerské psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalisty*. 4 vyd. Olomouc: ANAG, 2011. 415 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
7. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
8. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
9. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4 vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
10. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2008. 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.
12. ROBINSON, Izabela. *Human Resource Management in Organisations*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. 325 s. ISBN 1-84398-066-5.
13. STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ. *Personalistika 2009-2010*. Praha: ASPI, 2009. 911 s. ISBN 978-80-7357-429-1.
14. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
15. TICHÝ, Michal. *Práce se sociálně neadaptovanými klienty*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2007. ISBN 97-80-7368-310-8.
16. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Elektronické zdroje

1. Zákon č. 198 ze dne 23. dubna 2009 o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 58, s. 2822-2829. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009o.
2. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. Dostupný také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006o.

SEZNAM ZKRATEK

AC – assessment centre

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

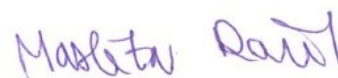
THP – technickohospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. května 2014



jméno a příjmení studenta